



الأستاذ الدكتور
حميد الطائي

الدكتور
بشير العلاق



اليازوري
www.yazori.com

أساسيات الاتصال
(نماذج ومهارات)

تأليف

أ.د. حميد الطائي   د. بشير العلاق

لقد من الله على المؤمنين اذ بعث فيهم رسولا من انفسهم يتلوا عليهم اياته ويزكيهم ويعلمهم الكتاب والحكمة ، وان كانوا من قبل في ضلال مبين

[آل عمران164]

صدق الله العظم

الإهـــــداء

إلى الذين يدعون ربهم خوفاً وطمعاً ......

المحتويات

الإهـــــداء	III
مقدمة	**1**
الفصل الأول مفهوم الاتصال ووسائله وعناصره ونماذجه	**3**
مفهوم الاتصال ووسائله وعناصره ونماذجه	**3**
الفصل الأول	3
تقـــديم	5
1- الرسالة أو المعنى:	9
2- التشفير:	10
3- قناة أو وسيلة الاتصال:	10
4- فك التشفير:	10
5- الضوضاء:	10
6- التغذية العكسية أو التغذية الراجعة	10
1- النموذج التقليدي	13
2- نموذج الاتصال الرمزي	16
3- النموذج الموقفي في الاتصال (نموذج الملاءمة)	18
الفصل الثاني أنواع الاتصال وشبكاته	**25**
أنواع الاتصال وشبكاته	**25**
الفصل الثاني	25
تقـــديم	**27**
1- الاتصالات الشفوية	27
2- الاتصالات المكتوبة (التحريرية)	29
3- الاتصالات الإلكترونية	30

4- الاتصالات غير اللفظية (لغة الجسد) 32
5- الاتصالات البصرية 33
3- الاتصالات الأفقية 37
1- الاتصالات العنقودية 38
2- الإدارة بالتجوال 39
3- الاتصالات غير اللفظية 39
رابعاً: شبكات اتصال الفريق 40
خامساً: الاتصالات الخارجية 43
معوقات الاتصال وأساليب واستراتيجيات التغلب عليها أو تذليلها 47
الفصل الثالث 47
الفصل الثالث معوقات الاتصال وأساليب وإستراتيجيات التغلب عليها أو تذليلها 47
تقـــديم 49
4- المعوقات والمشاكل المتعلقة بالتغذية العكسية 53
5- معوقات مشتركة عامة 54
3- حلقة وسيلة (قناة) الاتصال 57
4- حلقة التغذية العكسية 58
1-إستراتيجية انشر وتأمل 63
2- إستراتيجية اخبر ورغّب 63
3- إستراتيجية تحديد ما هو مهم ثم الاستطلاع 63
الفصل الرابع مهارات الاتصال 67
مهارات الاتصال 67
الفصل الرابع 67
تقـــديم 69
أولاً: مهارات الاتصال الفعال 70
ثانياً: المهارات الأساسية المطلوبة لعملية الاتصال: 70

أولاً: مهارة التفكير: 70
ثانياً: مهارات التحدث: 73
1- خطوات الإنصات الفعال: 78
1- القواعد الأساسية للإصغاء: 81
رابعاً: مهارات الاتصال غير اللفظي: 82
مهارات الاتصال غير اللفظي 83
خامساً: مهارة الإقناع 85
(أساليب غير مثالية) 87
هوامش الفصل الرابع 89
الفصل الخامس دراسة حالة تطبيقية 91
دراسة حالة تطبيقية 91
الفصل الخامس 91
رابعاً: ماذا يريد العميل؟ 100
كيفية تعاملك مع الزبائن 103
أسئلة للمناقشة 108
دراسة حالة (3) 109
مهارات الاتصال في عملية البيع الشخصي 109
قيادة العرض: 112
مزايا العرض والتقديم: 113
المرحلة الرابعة: التعامل مع الاعتراضات 114
المرحلة السابعة المتابعة Follow-up 118
تحليل الحالة 123
أسئلة للمناقشة 124

مقدمة

يمثل الاتصال 99% من أساليب حياتنا في التواصل مع الآخرين على المستويات كافة، لدرجة أن الصمت بات هو الآخر يمثل نوعاً من الاتصال الفعّال الذي ينتمي إلى لغة الجسد. ورغم أهمية الاتصال ودوره الحيوي في تعزيز ثقافات الشعوب وضمان نهوضها واستمرارها، فإن دراسته والتعمق فيه لم يلقيا الاهتمام المنشود إلا من قبل بعض الكتّاب في الغرب الصناعي، الذين توصلوا إلى قناعة مفادها أن رقيّ الشعوب وازدهارها صار يعتمد اعتماداً كلياً على قدرتها على نقل معاني أفكارها وإنجازاتها وبرامجها إلى الشعوب الأخرى للانتفاع بها، والتعلم منها، والاستزادة بكنوز الفكر الخلاق الذي يخدم البشرية ويثريها.

وفي كل دقيقة، يتواصل العالم ويلتحم من خلال الاتصال بأنواعه المختلفة التقليدية منها والإلكترونية حتى صار عالمنا قرية صغيرة حقاً بفضل تقنيات الاتصال ومهاراته وفنونه واتساع نطاق انتشاره من خلال وسائل الاتصال البشرية منها والآلية. ولا يمكن لأي حياة أن تستمر أو تحيى من دون اتصال. وصارت كفاءة الاتصال تحدد نجاح الشعوب في بلوغ أهدافها.

وانطلاقاً من هذه الحقائق الدامغة، وفي مبادرة لجسْر الفجوة بين مفاهيم الاتصال وأساسياته، والواقع الذي نتواصل فيه، جاء هذا الكتاب الذي يعّد بكل فخر واعتزاز من الكتب العربية التي تتناول موضوع الاتصال بأسلوب علمي رصين مبني على دراسات وتجارب علمية وعملية راقية، تنظر إلى الاتصال كأسلوب حياة يضمن النجاحات في جميع الميادين.

فالكتاب يبتعد تماماً عن الإطناب والإسهاب اللغوي الفضفاض الذي ابتلى به معظم الذين وضعوا كتباً في مجال الاتصال باللغة العربية، جاءت هذه الكتب مع الأسف الشديد خاوية من المنهجية العلمية المنضبطة، ودراسات الحالة العملية، والنماذج والمفاهيم التي تمثل جوهر الاتصال الفعال وأساسياته.

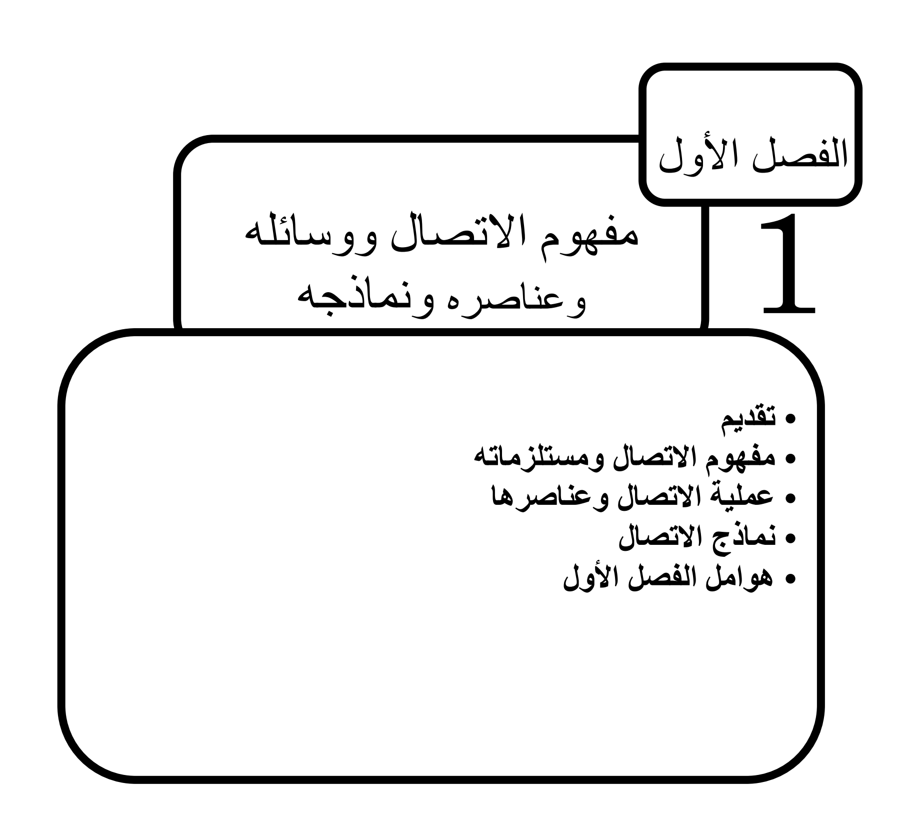
يتضمن الكتاب خمسة فصول، حيث يتناول الفصل الأول مفهوم الاتصال ووسائله وعناصره ونماذجه، بينما يتطرق الفصل الثاني إلى أنواع الاتصال وشبكاته لإعطاء القارئ الكريم فكرة شاملة عن عامل الاتصال وتشعباته ووسائله بشكل علمي متقن. ثم ننتقل إلى الفصل الثالث لتسليط الضوء على معوقات الاتصال وأساليب واستراتيجيات التغلب عليها أو تذليلها.

ولأن الاتصال الفعّال ليس بالنشاط السهل، فقد خصصنا الفصل الرابع لمناقشة مهارات الاتصال وفنونه وذلك لضمان الحصول على أفضل النتائج من العملية الاتصالية ذاتها. ولإضفاء اللمسات التطبيقية على الاتصال، فقد أفردنا الفصل الخامس لعدد مختار بعناية من دراسات الحالة، وهي دراسات حقيقية حرصنا على تضمينها في كتابنا هذا لتوضح مدى الارتباط الوثيق القائم بين مفاهيم الاتصال ومهاراته، وميادين تطبيقه على أرض الواقع.

ندعو الله سبحانه وتعالى أن يجد هذا الكتاب صدى طيباً لدى كل من يطلّع عليه، وأن يكون نافعاً، يسهم في تعزيز حلقات الرُقيّ والتقدم في مجال التواصل مع الثقافات المختلفة في الميادين كافة، وأن يكون نافعاً أيضاً في تعزيز الأداء والارتقاء به.

ومن الله نستمد التوفيق

المؤلفان
عمان


الفصل الأول
1
مفهوم الاتصال ووسائله
وعناصره ونماذجه
• تقديم
• مفهوم الاتصال ومستلزماته
• عملية الاتصال وعناصرها
• نماذج الاتصال
• هوامل الفصل الأول

تقـــديم

سنتناول في هذا الفصل التمهيدي مفهوم الاتصال ووسائله وبعض تطبيقات عملية الاتصال في المجال الشخصي، وأيضاً في مجال الأعمال. وسنحاول جاهدين التركيز على مفهوم الاتصال التفاعلي الذي يحقق النتائج المنشودة لأطراف الاتصال كافة. فالاتصال ليس عملية تقليدية مؤطرة، وإنما يعّد الاتصال نشاطاً ديناميكياً، وإقناعياً، وتفاعلياً من طراز خاص. وسنجد من خلال بعض الأمثلة والأدلة والشواهد كيف أن الاتصال يكون قادراً على تحقيق أهداف قد تعجز وسائل أخرى عن بلوغها.

أولاً: مفهوم الاتصال ومستلزماته

إن الاتصال قديم منذ وجد الإنسان، حيث يعّد أحد أبرز العناصر الأساسية في التفاعل الإنساني. والواقع الذي ينبغي التركيز عليه وإدراكه أنه لولا الاتصال لما نمت العديد من المجتمعات من النواحي الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والحضارية. ومع تطور المدينة والدولة تطورت أساليب الاتصال وفنونه وعلومه، وبرزت معالم الاتصال وثماره في العلاقات التجارية، والاقتصادية، والسياسية، والاجتماعية بين الأفراد والمنظمات على حدٍ سواء.

1- تعريف الاتصال:

إن كلمة اتصال (Communication) مأخوذة من الأصل اللاتيني لكلمة (Communes) وتعني عام أو مشترك، ولهذا فهي تكوّن قاعدة مشتركة عامة، وللاتصال وظيفة دقيقة ومحددة، ألا وهي المشاركة في تبادل الحقائق، والأفكار، والآراء، أي الترويج لفكرة أو موضوع، أو سلعة، أو خدمة، أو قضية، أو فرد .. الخ عن طريق انتقال المعلومات أو الأفكار أو المواقف من شخص (فرد) أو جماعة، إلى أشخاص أو جماعات، باستخدام رموز ذات معنى موحد ومفهوم لدى الطرفين: المُرْسِل (sender) والمُستقبل (Receiver)[1].

فقد عرّف مايكل ويسترون (M.Weestroun) الاتصال بأنه: «**نقل المعاني، وتبادلها أي أسلوب يفهمه أطراف الاتصال ويتصرفون وفقه بشكل سليم**»[2].

كما عرّفه إنجل باركنسون (A. Parkinson) بالقول أن الاتصال هو: «**عملية منظمة، ونظميّة، وعفوية أيضاً تنطوي على إرسال وتحويل**

معلومات وبيانات من جهة إلى جهة أخرى، شريطة أن تكون البيانات والمعلومات المحوّلة مفهومة ومستساغة من قبل المستهدفين بها»[3]**.**

ويرى آخرون أن الاتصال يعني: «**مجموعة الأفعال والتعبيرات والأشكال التي تتم بين بني البشر بغرض الإبلاغ والإيحاء والإملاء للعواطف والأفكار، ونقل المعاني المشتركة لأغراض الإقناع المبني على الحقائق والأدلة والشواهد»**[4]**.**

كما عرّف العلاق الاتصال بأنه: «**أحد ركائز التوجيه، حيث ينطوي على تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر والقرارات من فرد أو مجموعة إلى أفراد أو مجاميع، بغرض الإبلاغ، أو التأثير، أو إحداث التغيير باتجاه بلوغ أهداف محددة مسبقاً»**[5]**.** وبهذا المعنى فإن العلاق يشير إلى الاتصال الرسمي المعتمد في منظمات الأعمال وغيرها، وإن كان هذا التعريف يشمل الاتصالات بين الأفراد خارج أطر العمل الرسمية أو التقليدية.

ويؤكد ستانلي (Stanley) أن الاتصال عبارة عن «**عملية تبادل تفاعلي بين أطراف ذات لغة مشتركة، وليس عملاً فردياً منعزلاً، حيث تقاس فعالية الاتصال في ضوء قدرة عملية التبادل على إحداث حالات تفاعل، وتناغم وانسجام، وفهم مشترك للرموز المتبادلة»**[6]**.**

يتضح من التعريفات أعلاه أن الاتصال هو:

أ- وسيلة لنقل المعاني من جهة إلى أخرى (باتجاه واحد أو باتجاهين).

ب- عملية ديناميكية وليست ساكنة تنطوي على أفعال وردود أفعال.

ج- أحد ركائز التوجيه، حيث لا يمكن التوجيه من دون اتصال، مهما كان نوع هذا الاتصال، ومهما كانت الوسيلة الاتصالية المستخدمة لنقل مكونات التوجيه إلى المستهدفين به.

د- تبادل المعاني والمعلومات والبيانات لتحقيق أهداف معينة مثل الإبلاغ، والإقناع، والتأثير ... الخ.

هـ- عملية تفاعلية بين أطراف عدة ذوي قواسم مشتركة في فهم هذه العملية واستيعاب مكوناتها الاتصالية.

و- عملية قد تكون نظمية، ومنظمة، بيْد أنها قد تكون عفوية، أو تعبيرية، باستخدام الإيحاءات وغيرها من أساليب التفاعل.

2- مستلزمات الاتصال:

للاتصال مستلزمات أو شروط مسبقة لكي يكون فعالاً ومؤثراً، فقد وجد البرت هل (A.Hull) من خلال دراسة واسعة شملت أكثر من (380) منظمة في بلدان الاتحاد الأوروبي، و (2638) فرداً، أن الاتصال الفعّال تحكمه مقدمات، ويستلزم وجود شروط سانحة لنجاحه. ومن أبرز هذه المستلزمات الآتي(7):

أ- توافر وسيلة مقبولة لتبادل المعاني والبيانات والمعلومات من المُرسل (Sender) إلى المُستلم (Receiver)، فمن خلال الوسيلة هذه تتم عملية الاتصال وبالتالي فإن كفاءة الوسيلة تحدّد كفاءة الاتصال.

ب- ملاءمة وسيلة الاتصال، حيث أن وسائل الاتصال غير الملائمة أو العاجزة أو الضعيفة قد تؤثر بالسلب على عملية الاتصال وتُفقدها معناها ومغزاها. فالاتصال الالكتروني عبر الانترنت مثلاً قد لا يكون فعالاً أو مؤثراً بالنسبة لأناس لا يمتلكون وصول للانترنت. ولا يعرفون كيفية استخدامه، أو لا يرغبون أصلاً باستخدامه.

ج- توافر لغة اتصال مقبولة ومفهومة من قبل المُرسل والمُستلم. فمن شروط الاتصال الفعّال أن تكون المعاني المتبادلة مفهومة وواضحة، وإلاّ ما جدوى إرسال رسالة باللغة الصينية إلى شخص عربي لا يجيد اللغة الصينية، وليس لديه أحد يتحدّث بالصينية، كما أنه قد لا يرغب بأن يستلم رسالة باللغة الصينية أصلاً.

د- أن يحكم الاتصال نظام أو قواعد أو مدّونة أخلاقيات، لأن الافتقار إلى مثل هذا النظام قد يُفسد عملية الاتصال، ويُربك الجهات المستهدفة به. فنحن كثيراً ما نشكو ونتضايق من اتصال هاتفي من جهة أو شخص لا نعرفه، أو من أشخاص مشاغبين يسعون إلى إزعاج الآخرين باتصالات هاتفية بعيدة عن أخلاقنا وعاداتنا وتقاليدنا (أي أن هذا النوع من الاتصال يحدث خارج نظام أو قواعد الاتصال السليم).

هـ- أن يكون البادئ بالاتصال (Communication Initiator) أو المرسل (Sender) قادر على التعبير عن أفكاره بوضوح.

و- أن يكون المستقبل (Receiver) على استعداد لاستقبال الرسالة أو الاتصال.

ز- أن يكون المستقبل (Receiver) قادراً على فهم واستيعاب الرسالة والتفاعل معها.

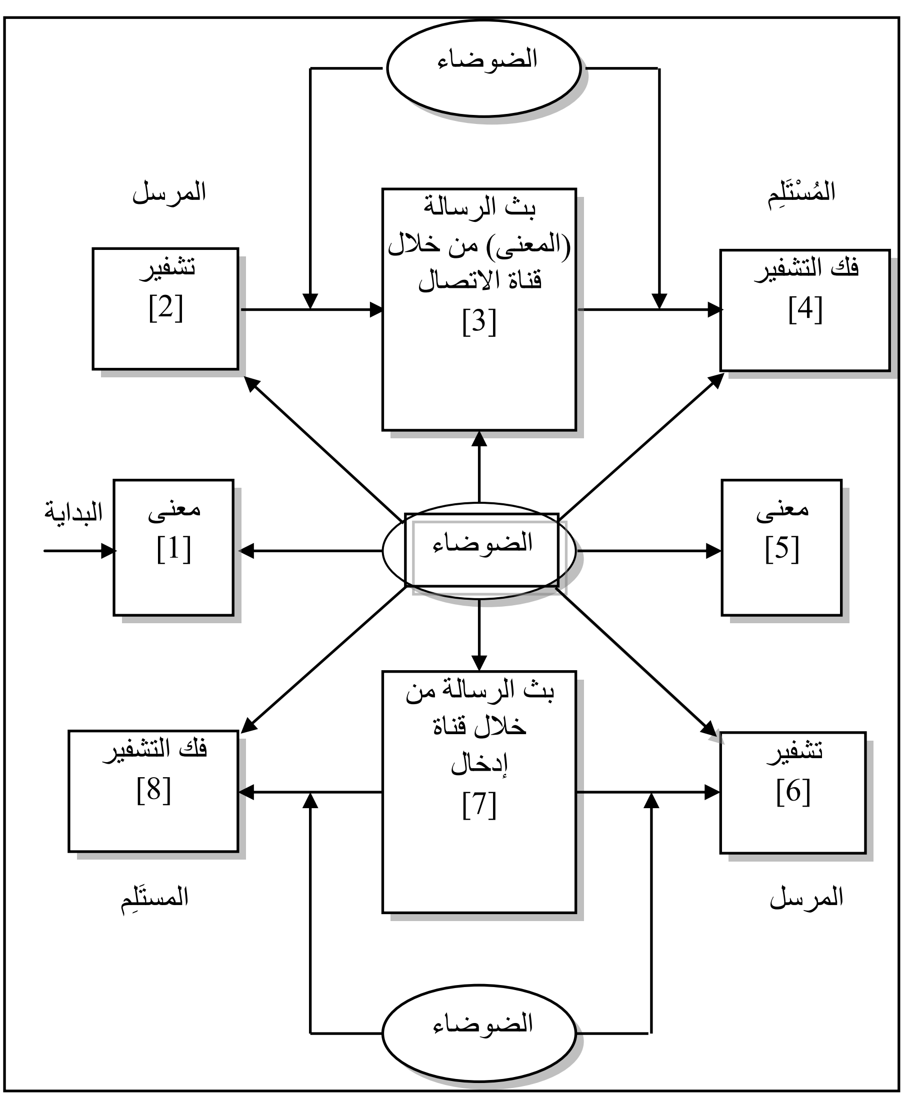
ح- ضرورة عدم وجود أي عملية تشويش قد تعترض مسار الرسالة أو الاتصال.

ط- أن يكون الاتصال كفوءاً ويحصل هذا عندما يتم الاتصال بأدنى التكاليف وأقل استخدام للموارد وبأفضل وسائل الاتصال.

ثانياً: عملية الاتصال وعناصرها:

أوضحنا آنفاً أن عملية الاتصال تنطوي على قدر عالٍ من حالات التفاعل والتبادل بين أطراف الاتصال، ما يؤدي إلى حصول نوع من التأثير وليس مجرد تقاسم معلومات أو بيانات مجردة وتأسيساً على ذلك، فإن عملية الاتصال لها بداية ونهاية. فالعملية تبدأ عندما يرغب شخص أو منظمة (المرسل) بنقل معانٍ أو أفكار أو بيانات أو أي شيء آخر إلى شخص أو أشخاص آخرين (المُستقبل) بغية التأثير بهم من خلال حالة التفاعل التي ينطوي عليها الاتصال.

ويمكن تمثيل عملية الاتصال في الشكل (1-1) أدناه، حيث سنقوم بتسليط الضوء على عناصر عملية الاتصال أو مكوناتها تباعاً.



الشكل (1-1) عملية الاتصال

المصدر: العامري، صالح مهدي محسن، والغالبي، طاهر محسن منصور (2007). الإدارة والأعمال. دار وائل للنشر، عمّان، الأردن، (ص493).

1- الرسالة أو المعنى:

وهي عبارة عن الجانب أو المحتوى الملموس للمعنى أو الفكرة المراد إرسالها أو نقلها إلى الجهة المستهدفة، وهي المُستلم أو مستقبل الرسالة،

وقد تكون الرسالة على شكل صور أو تجسيدات لها، أو كلمات، أو عبارات يكون لها معنى، فالرسائل تتضمن معانٍ أو إيحاءات معينة.

2- التشفير:

وهو عبارة عن عملية يتم من خلالها انتقاء الرموز أو الشيفرات التي تؤلف الرسالة أو تسهم في صوغها، مثل قيام المُرسل باستخدام الحروف في الرسالة، أو اعتماد رموز معينة، أو دلالات ذات معنى مستتر أو ظاهر.

3- قناة أو وسيلة الاتصال:

وهي عبارة عن الوسيلة التي يتم عبرها نقل الرسالة أو إرسالها، ومن أمثلتها الاتصالات السلكية واللاسلكية (مثل الهاتف، والنقّال، والانترنت، أو الفاكس، أو الوسائل التقليدية مثل البريد الاعتقادي أو البريد المباشر ... الخ.

4- فك التشفير:

وهي عبارة عن ترجمة الرموز والشيفرات المتضمنة في الرسالة أو تفسيرها بهدف الوصول إلى فهم دقيق لمعانيها. ومن دون القدرة على فك التشفير، يتحول الاتصال إلى «حوار طرشان» ولن يحقق أي من أهدافه.

5- الضوضاء:

وهي عبارة عن معوقات من شأنها التقليل من القدرة على إدراك معنى الرسالة أو فحواها، وقد تتعلق الضوضاء بالمرسل حيث قد لا تكون إدراكاته وشخصيته وقدرته على اختيار الوسيلة بالشكل الذي ينبغي أن تكون عليه. وقد تتعلق الضوضاء بالمستلم ذاته أو بقناة أو وسيلة الاتصال ذاتها، ومن المؤكد أن الضوضاء تؤدي إلى إضعاف كفاءة الاتصال وفعاليته.

6- التغذية العكسية أو التغذية الراجعة

وهي عبارة عن ردود فعل أو استجابة المُستلم لرسالة المُرسل وتعطي التغذية العكسية انطباعاً عن مدى فهم وإدراك مُستلم الرسالة لممضمونها.

ويرى العلاق في نموذج مقترح آخر لعملية الاتصال: أن نجاح الاتصال في بلوغ أهدافه المنشودة (مثل الإبلاغ، والإقناع، والتوجيه، والتأثير ... الخ) يتطلب توافر عدة عناصر مهمة مثل[8]:

1- المُرسِل.

2- المُستَلِمْ.

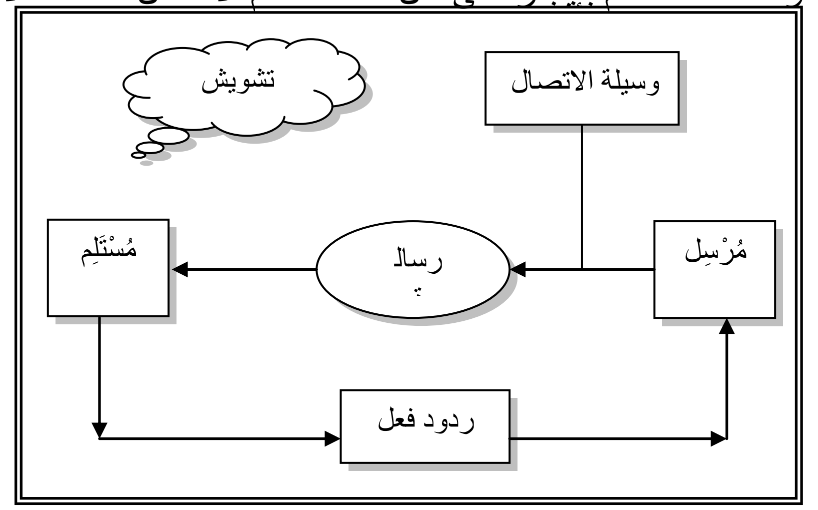
3- قنوات الاتصال.

4- رموز الاتصال.

5- شبكة الاتصال.

6- ردود الفعل.

ويوضح الشكل (1-2) نظام الاتصال المفتوح المقترح، حيث سنتناول مكونات هذا النظام بإيجاز على أمل مناقشة نظم الاتصال المختلفة لاحقاً.



الشكل (1-2): نظام الاتصال المفتوح

المصدر: العلاق، بشير عباس (2008) إدارة التسويق، دار زهران، عمان، الأردن (ص140).

فالمُرسل يبدأ عملية الاتصال المفتوح لأن لديه أهداف محددة، **ورسالة** معينة يريد إيصالها إلى الطرف الآخر **(المستلم)** ويرغب أن تصل بنفس المفهوم وتحقق الهدف المنشود. أما المُستلم فهو الذي يستقبل الرسالة، ويطّلع على فحواها، ويفهمها جيداً، بغض النظر عن وجود **التشويش** (أو

الضوضاء). وبخصوص **وسيلة الاتصال،** فهي عبارة عن وسائل يمكن من خلالها أو بواسطتها تدفق المعلومات من المُرسل إلى المُستلم. أما **ردود الفعل،** فإن نظام الاتصال ينبغي أن يكون مفتوحاً لإتاحة المجال الرحب لتبادل المعلومات بين المُرسل والمُستلم، وبين المُستلم والمُرسل من خلال ردود الفعل هذه. وعلى هذا الأساس، فإن عدم حصول ردود فعل على رسالة المُرسل قد يعود لعدة أسباب أهمها:

أ- شدة وكثافة التشويش (أو الضوضاء).

ب- ضعف الرسالة أو المعنى أو غموضها.

ج- اختلاف الإدراكات بين المُستلم والمُرسل.

د- إخفاق في عنصريّ التشفير وفك التشفير.

هـ- ضعف أو تعقيد في شبكة الاتصال.

و- ضعف التخطيط لعملية الاتصال ذاتها.

ز- ضعف شخصية المُرسل أو المُستلم (أو كلاهما).

ح- ضعف وسيلة / وسائل الاتصال، أو اختيار الوسيلة / الوسائل غير الملائمة لطبيعة الرسالة.

ط- التوقيت الخاطئ لعملية الاتصال.

يتضح مما سبق ذكره أن فعالية الاتصال وكفاءته تعتمدان على توافر المستلزمات آنفة الذكر بالنوعية والتوقيت المناسبين، أما ردود الفعل فهي تجسيد أو انعكاس لكفاءة الاتصال وفعاليته، فالمدير الذي يوجّه العاملين لديه باتخاذ إجراءات معينة لتحقيق أهداف محددة لن يكون سعيداً إطلاقاً ما لم يجد توجيهاته وقد تجسدت على أرض الواقع (ردود فعل). وبالتالي فإن نتائج الاتصال أو ثمرته تتضح من خلال ردود الفعل المنشودة[9]. والواقع أن نجاح عملية الاتصال في بلوغ أهدافها لا يتوقف فقط على فهم مُستلم الرسالة الاتصالية لمحتواها، وإنما يتوقف أيضاً إلى حد كبير على مقدرة المُرسل على تفهم المُستلم وعلى قدرة المُستلم على تفهم المُرسل، إنها علاقة تبادلية قائمة على الفهم المشترك.

ثالثاً: نماذج الاتصال

مهما كانت الطريقة المتبعة في نقل الرسالة من المصدر (المُرسِل) إلى الجهة المستهدفة (المُستَلِم)، فإن الرسالة ذاتها يجب أن تحقق غرضاً

واحداً، وهو نقل المعنى بطريقة تمكن المستلم من فهمه واستيعابه بالشكل الذي يجعل المستلم قادراً على اتخاذ قرار أو التصرف بالاتجاه الذي ينشده المرسل ويسعى إبلاغه (أي تحقيق أهداف الاتصال).

والواقع أن هنالك العديد من النماذج الخاصة بالاتصال، والتي تجد تطبيقاتها اليوم في مجالات عديدة، سواء على النطاق الفردي أو على مستوى المنظمات على اختلاف أنواعها. ومن أبرز هذه النماذج وأكثرها شيوعاً الآتي[10]:

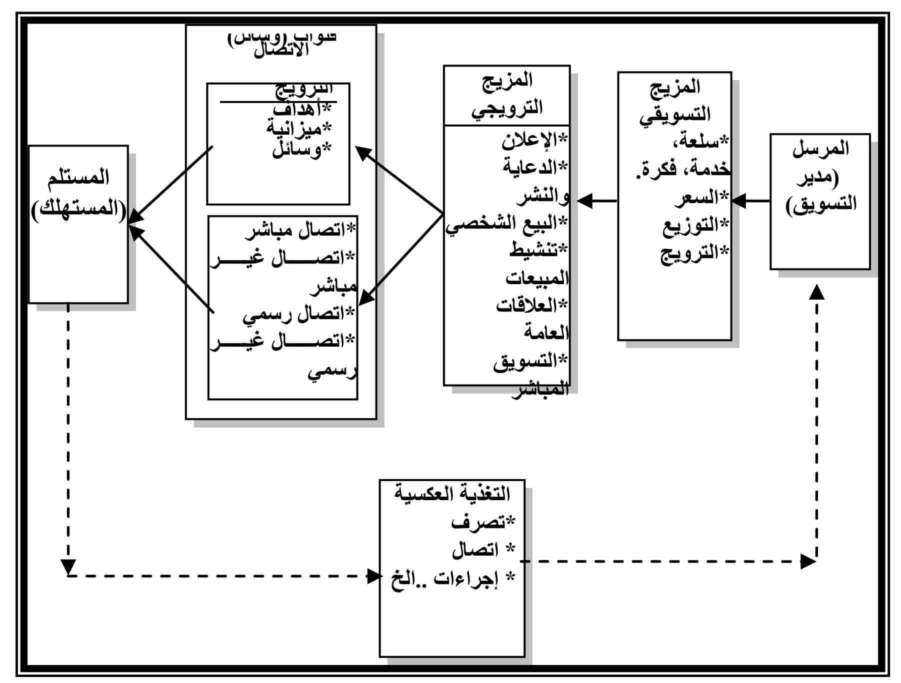
1- النموذج التقليدي

يعدّ هذا النموذج من نماذج الاتصال المبسطة، ويمكن تطبيقه في مجال الإعلان والترويج لأنه نموذج إقناعي. فالنموذج يتيح استخدام تنظيم البدائل والمتغيرات التي تواجه المعلن أو أي مصدر للرسالة (المُرسل) عن طريق الإجابة عن مجموعة من الأسئلة التي توضح المحددات الأساسية لعملية الاتصال الجماهيري، وبالتالي فهو نموذج اتصال تقليدي جماهيري.

ومما تجدر الإشارة إليه أن هذا النموذج يجد تطبيقاته أيضاً في مجال الاتصال الرسمي وغير الرسمي، وأيضاً في مجال الاتصال والتواصل مع الآخرين. فالنموذج يتألف من عدة عناصر أهمها:

أ- مُستلم الرسالة. ب- الأهداف.
ج- الرسالة. د- وسائل الاتصال.
هـ- المُرسل. و- التغذية العكسية.
ز- الضوضاء.

وسنحاول مناقشة هذه العناصر التي يوضحها الشكل (1-3) وذلك بالتطبيق على إدارة التسويق في منظمة أعمال ما.



الشكل (3-1) : النموذج التقليدي للاتصال الجماهيري

المصدر: العلاق، بشير عباس (2008) الترويج والإعلان التجاري. دار اليازوري العلمية، عمّان، الأردن، (ص20).

أ- المرسل:

ويعّد المرسل مصدر الرسالة؛ فقد تصدر الرسالة عن مدير التسويق الذي يوجهها إلى العاملين في إدارته. وقد يكون مصدر الرسالة تاجر التجزئة أو الجملة أو الوسيط الذي يتعامل بالمنتجات. ويتأثر رد فعل مُستقبل الرسالة بشعوره تجاه الوسيلة (القناة) التي تحمل الرسالة. ويضعف أثر الرسالة عند المستهلك (مُستلم الرسالة) إذا وصلته عن طريق وسيلة غير مرغوبة أو غير ملائمة.

ب- الرسالة:

وتعدّ الرسالة من حيث التصميم والمحتوى وتوقيت إرسالها عنصراً من عناصر الاتصال الفعّال. وينبغي صوغ الرسالة وفق حاجات ورغبات المُستلم بحيث تثير انتباهه، واهتمامه، ورغبته، وبالتالي تدفعه إلى اتخاذ قرار بشأنها (التصرف).

ج- وسيلة الاتصال:

توجد عدة وسائل يمكن اعتمادها لنقل الرسالة مثل الوسائل الإعلانية (كالتلفزيون والراديو، والصحف والمجلات، والبريد المباشر ... الخ)، والمواجهة وجهاً لوجه (كالبيع الشخصي والمؤتمرات واللقاءات الشخصية المباشرة)، والدعاية والنشر، والوسائل الإلكترونية مثل الانترنت والأجندة الهاتفية النقالة، وشبكات الاتصال السلكي واللاسلكي الأخرى. وبقدر تعلق الأمر بالمثال الوارد في النموذج التقليدي للاتصال، فإن جميع عناصر المزيج التسويقي وعناصر المزيج الترويجي تتصل بالمستهلكين بطريقة أو أخرى. وغالباً ما يستخدم مدير التسويق أكثر من وسيلة للاتصال في الوقت ذاته طالما أن ذلك يعزز الاتصال.

د- مستلم الرسالة:

وهو المستهلك في النموذج التقليدي للاتصال، حيث يمكن تعريف المستهلكين مستلمي الرسالة بأنهم مجموعة من الناس يمكن التفكير فيهم أو النظر إليهم على أنهم مجموعة تجمعهم خصائص موحدة، ومصالح مشتركة، حيث يحاول مدير التسويق توجيه جهوده إليهم لبلوغ أهداف تسويقية معينة، والقاعدة الأولى في الاتصال أن يكون مدير التسويق قادراً على تحديد حاجات هؤلاء المستهلكين ورغباتهم، ومن ثم استهدافهم بالاتصال وإشباع هذه الحاجات والرغبات.

هـ- الأهداف:

فالترويج ينجح عندما تبدأ الشركة بأهداف واضحة ومعقولة، فالترويج يعدّ هنا بمثابة اتصال إقناعي ذي أهداف محددة. فعندما ترغب الشركة، مثلاً، بالعمل على خلق طلب أوليّ على أحد منتجاتها، فإنها ستوجه الترويج نحو الطلب الأولي، وبالتالي تركز إعلاناتها على السلعة ذاتها الإعلان من القهوة مقارنة بالشاي مثلاً، دون الترويج والإعلان عن علامة أو ماركة تجارية محددة. ولكن إذا ما وجدت الشركة أنه من المفيد التركيز على ماركة معينة، فإنها ستقوم بالتركيز في إعلاناتها على الماركة أو العلامة تحديداً. وهنا تركز الرسالة الإعلانية على الأسباب التي تدفع المستهلك إلى تفضيل ماركة معينة على بقية الماركات المتاحة في السوق.

هذا يعني بوضوح أن أي رسالة إعلانية، أو غيرها، ينبغي أن تحمل هدفاً محدداً وقابلاً للقياس، ومعقولاً. وبالتالي، فإن الرسائل الاتصالية التي لا يكون لها أهداف واضحة ستؤثر بالسلب على كامل عملية الاتصال.

و- التغذية العكسية:

من المؤكد أن مدير التسويق سيواجه عدداً من المشاكل الحساسة في تقييم النتائج المتأتية من الجهود الاتصالية الإقناعية التي يبذلها، ويمكن التعرف على تلك النتائج من خلال متابعة حجم المبيعات. إلا أن أرقام المبيعات قد لا تعكس بالضبط الجهود الاتصالية المبذولة. فقد تعطي هذه الأرقام انطباعات خاطئة، وبالتالي ينبغي على مدير التسويق متابعة التغذية العكسية الواردة إليه من السوق ذاتها. ومن دون تغذية عكسية حقيقية، يصعب على مدير التسويق تقييم نتائج عملية الاتصال.

ز- الضوضاء:

وهي عوامل أو متغيرات غير مُخطط لها من شأنها أن تجعل مُستلم الرسالة يفهم الرسالة بطريقة مختلفة عن ما خطط لها المُرسل. وفي ظروف الضوضاء أو التشويش، ينبغي على المُرسل العمل بكل الوسائل المتاحة للتقليل من الأثر السلبي للضوضاء على عملية الاتصال، وإلاّ فإن الاتصال ذاته لن يكون فعّالاً بما يكفي لبلوغ الأهداف المنشودة منه، بل أنه قد يؤدي إلى نتائج سلبية وخيمة.

2- نموذج الاتصال الرمزي

يُبنى هذا النموذج على أساس أن الفرد يستجيب للأفكار والمعاني والمفاهيم المتضمنة في الرموز والواقع أن الاتصال الإلكتروني يعتمد بدرجة كبيرة على كيفية استخدام الرموز الالكترونية ووسائل الاتصال الالكترونية التمكينية للتأثير على المُستلم أو صاحب قرار الشراء.

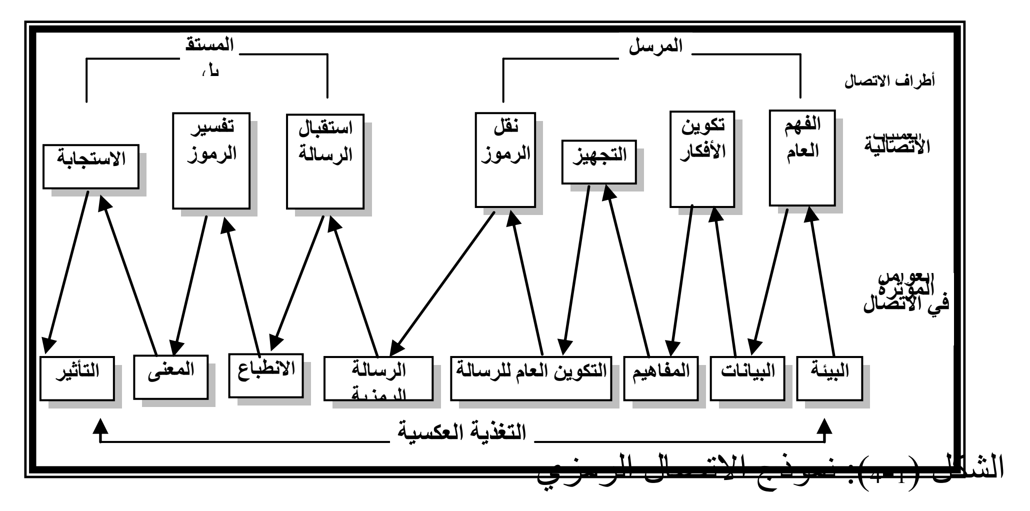
يتألف هذا النموذج من ثلاثة عناصر أو مكونات أساسية هي:

أ- أطراف الاتصال (المرسل والجمهور)

ب- العمليات الاتصالية

ج- العوامل المؤثرة في الاتصال.

ويوضح الشكل (1-4) نموذج الاتصال الرمزي وعناصره، حيث سنقوم بتسليط الضوء على هذه العناصر بإيجاز تباعاً.



الشكل (1-4): نموذج الاتصال الرمزي

المصدر: العلاق، بشير عباس (2008) الترويج والإعلان التجاري. دار اليازوري العلمية، عمان الأردن، (ص22).

أ- أطراف الاتصال:

وتتمثل في المُرسل منشئ الرسالة الاتصالية، والمُستقبل، وهو الجهة المستهدفة بالرسالة الإعلانية. ويتمثل المستقبل وفق هذا النموذج بالجمهور، ما يعني أن هذا النموذج عبارة عن نموذج للاتصال الجماهيري (على نطاق واسع).

ب- العمليات الاتصالية:

وتشتمل على كل ما يتعلق بالاتصال وعناصره المختلفة، بالإضافة إلى وسائل الاتصال ذاتها. فالفهم العام، وتكوين الأفكار، والترميز، ونقل الرموز تقع جمعيها ضمن العمليات الاتصالية. فالرسالة يجب أن تكون مفهومة من قبل المرسل ذاته، وإلاّ فقدت أهميتها، حيث أننا لا نتوقع أن يفهم المستلم رسالة غير واضحة أو مفهومة من قبل المُرسل. كما ينبغي أن تتضمن الرسالة أفكار معينة، وأن هذه الأفكار تحتاج إلى من يقْدر على تكوينها وصوغها بطريقة سليمة، وأيضاً ترميزها ونقل هذه الرموز بشكل سليم ليكون المستلم قادراً على فهمها.

ج- العوامل المؤثرة في الاتصال:

فتتمثل في البيئة وعناصرها الداخلية والخارجية، ودقة البيانات التي تتضمنها الرسالة والمفاهيم الواردة فيها، والتكوين العام للرسالة (أي

أسلوب صوغ الرسالة شكلاً ومحتوى). كما تشتمل هذه العوامل في حالة مستقبل الرسالة على الرسالة الرمزية، وانطباعه عنها، ومعناها، ومدى تأثير هذه الرسالة عليه. ومن الواضح أن هذه العوامل مجتمعةً لها تأثير كبير على فعالية عملية الاتصال.

ومما تجدر الإشارة إليه أن فعالية هذا النموذج تعتمد على توافر مجموعة من الشروط المسبقة، مثل:

∆ كفاية المعلومات ووضوحها لدى المُرسل والمستلم (أو المستقبل).

∆ الدقة في ترميز الرسالة.

∆ الدقة في استخدام التقنيات التمكينية لضمان اتصال رمزي فعال.

∆ التغذية العكسية الفورية.

∆ الوضوح التام في العلاقات بين المُرسل والجمهور المستهدف وفهم المرسل لحاجات الجمهور العام ورغباته.

3- النموذج الموقفي في الاتصال (نموذج الملاءمة)

يتصف هذا النموذج بالمرونة، ويؤسس على الفهم الكامل للعلاقات المتداخلة بين النظم التي تحكم الموقف، والشروط والظروف المحددة التي تعمل المنظمات في إطارها. ولهذا نجد أن هذا النظام قائم على أسس ديناميكية بسبب تغيّر نظم الارتباط، ويرتبط ذلك مع ظروف البيئة الديناميكي أصلاً والنظم السائدة فيها.

ويمكن تطبيق هذا النموذج في مجال الإعلان بعد الأخذ بنظر الاعتبار عدة متغيرات ومحددات أساسية للاتصال الإعلاني الإقناعي والإبلاغي، وعلى النحو التالي:

أ- تأثير ظروف البيئة على عملية الاتصال.

ب- وجود نظم فوقية في المجتمع تمثل الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والسياسية المؤثرة على الإعلان.

ج- وجود عدة بدائل في الاتصال، وعدة وسائل ترويجية (مثل الاتصال عبر الانترنت، أو الرسائل القصيرة SMS، أو من خلال الأجهزة الهاتفية النقالة Mobile، وغيرها).

د- وجود تباين في أذواق وتفضيلات المستهدفين بالاتصال الإقناعي أو الإبلاغي، أو حصول مثل هذه التغيرات في أذواق المستهلكين وتفضيلاتهم.

4- نموذج الاتصال الإقناعي

ويعّد هذا النموذج من أبرز نماذج الاتصال الإقناعي التي يمكن تطبيقها في مجال الأعمال وغيرها من المجالات الحياتية. ولكي نفهم طبيعة هذا النموذج وفائدته، نرى من الضروري تعريف الاتصال الإقناعي في مجال الإعلان، وهو المجال الذي حقق فيه هذا النموذج نجاحات كبيرة عند التطبيق.

فالاتصال الإقناعي في مجال الإعلان هو عبارة عن اتصال يحدث عندما يوجّه المعلن عن قصد رسالة إعلانية بهدف إحداث تأثير مركّز على اتجاهات (مواقف) وسلوك مجموعة معينة مستهدفة من المستهلكين ووفق هذا المفهوم يتضح أن الاتصال الإعلاني، أو أي اتصال فعّال آخر، يستلزم إضافة عنصرين جديدين إلى نموذج الاتصال الجماهيري، هما:

أ- العنصر التأثيري أو الإقناعي الذي يستهدف إحداث التأثير والاستمالة والإقناع.

ب- الرقابة والتحكم بالجوانب الخاصة بفعالية الرسالة الإعلانية وجوانبها الاقتصادية.

وهكذا نجد أن شبكات نظام الاتصال الإقناعي في الإعلان تختلف عن شبكات نظام الاتصال الجماهيري من حيث التصميم والعدد والعلاقات المركبة.

وقد تم تجربة هذا النموذج منذ أكثر من ثلاثين عاماً على العديد من الحملات الإعلانية في مصر، ولبنان، والأردن، كما تمت تجربته أيضاً في مجال العلاقات العامة، وفي بعض الحملات الإعلامية والإرشادية التي استهدفت إحداث آثار إقناعية تمهيداً لتغيير السلوك، وذلك في مجالات مثل الإسكان، وترشيد الاستهلاك، والتوعية الصحية، ومكافحة الجريمة .... الخ.

ومما تجدر الإشارة إليه أن معظم نماذج الاتصال تشتمل على العناصر الأساسية لعملية الاتصال، حيث تتم عملية ترتيب عناصر الاتصال هذه على أساس نموذج سريان الاتصال أو سريان الرسالة الاتصالية

(Message flow) بحيث يبدأ كل نموذج منها بالقائم بالاتصال (المُرسل) ثم الرسالة، ثم وسيلة الاتصال، ثم الجمهور المستهدف.

إن نماذج كهذه قد تصلح للتطبيق في مجال الإعلام الذي قد لا يستهدف إحداث آثار معينة على الآراء والأفكار والقيم والمعتقدات والاتجاهات والسلوك، إلاّ أن تطبيق مثل هذه النماذج في الإعلان أو في الاتصال الإقناعي بشكل عام لم يحقق النتائج المرجوة، وسبب ذلك يعود إلى أن الاتصال الإقناعي في الإعلان وفي غيره من المجالات يستلزم ضرورة إجراء تعديلات في ترتيب عناصر العملية الاتصالية، حيث تتفق أو تنسجم مع طبيعة الاستخدامات المطلوبة.

ولما كانت عملية الاتصال الإقناعي تستهدف إحداث تأثيرات محددة على سلوك فئات معينة من الجمهور واتجاهاتها، فمن المنطقي أن يبدأ نموذج الاتصال الإقناعي بالجماهير، ثم القنوات والوسائل والأشكال الاتصالية التي تصل إلى هذه الجماهير بأعلى تغطية ممكنة وبأقوى درجة من التأثير، ثم الرسالة الإقناعية التي تتناسب مع الجماهير وتناسب خصائص الوسائل والأشكال الاتصالية التي تم اختيارها، ثم القائم بالاتصال كمصدر معلومات من حيث نوعيته، وخصائصه، وقدرته على التأثير في الفئات المستهدفة.

وهكذا، فإن نظام الاتصال الإقناعي بحلته الجديدة يعيد ترتيب مكونات الاتصال وعناصره بالشكل الذي يتناسب مع متطلبات طبيعة الوظيفة الاتصالية الإقناعية ويؤدي إلى تحقيق الهدف من عملية الاتصال الإقناعي، ويخضع لمنطق التخطيط من حيث ضرورة البدء بدراسة المتغيرات المختلفة للموقف الاتصالي، ثم تحديد الأهداف، ومن بعدها تحديد المزيج الاتصالي بدءاً بالجمهور، فالوسائل، فالرسالة، فالمصدر، ثم دراسة النتائج والمخرجات المتحققة من خلال العملية الاتصالية، ومقارنتها بالأهداف الموضوعة، بعدها يتم تصحيح وترشيد المدخلات الاتصالية الجديدة لزيادة كفاءة الاتصال كعملية متواصلة. وهكذا، فإن هذا النموذج يتضمن مجموعة متكاملة من المكونات المترابطة والمتفاعلة وفق ترتيب وأولويات معينة وذلك على النحو التالي:

أ- جمع المعلومات اللازمة وتحليلها، وتشمل البيانات الخاصة بمتغيرات أساسية مثل: المتغيرات البيئية، والمستهلكين، ووسائل (قنوات) الاتصال والمتغيرات التسويقية.

ب- تحديد أهداف عملية الاتصال الإقناعي.

ج- تحديد مزيج الاتصال الإقناعي الذي يشتمل على:

∆ فئات جمهور المستهلكين المستهدفين.

∆ قنوات الاتصال الإقناعي وأشكاله ووسائله.

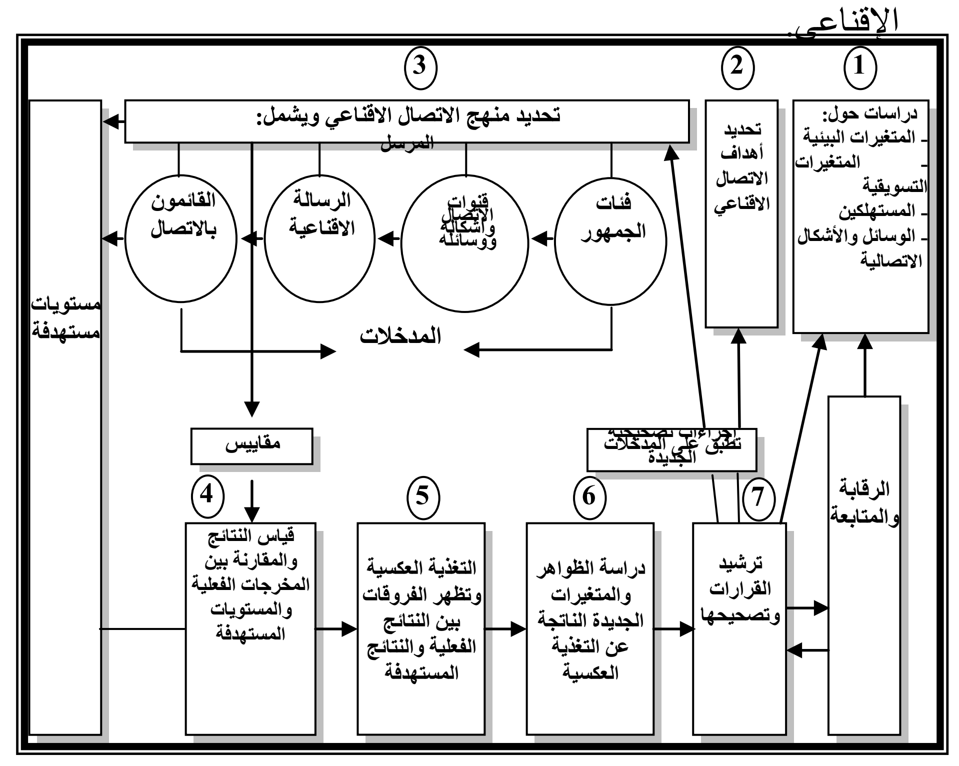
∆ الرسالة الإعلانية من حيث الشكل والمضمون.

د- قياس النتائج والمقارنة بين المخرجات الفعلية والمستويات المستهدفة.

هـ- التغذية العكسية، والتي تُظهر الفروقات بين النتائج الفعلية والنتائج المستهدفة.

و- دراسة الظواهر والمتغيرات الجديدة الناجمة عن التغذية العكسية.

ز- تصحيح القرارات وترشيدها، والقيام بإجراءات تصحيحية تطبق على المدخلات الاتصالية الجديدة. ويوضح الشكل (1-5) نموذج الاتصال الإقناعي.



الشكل (1-5) نموذج الاتصال الإقناعي

المصدر: العلاق، بشير عباس (2008) الترويج والإعلان التجاري، دار اليازوري العلمية، عمّان، الأردن، (ص26).

إن نجاح هذا النموذج الإقناعي، والذي يمكن تطبيقه على حالات كثيرة غير الإعلان، يعتمد على مجموعة من المعايير والشروط التي ينبغي توافرها في نموذج كهذا ومن أبرز هذه الشروط الآتي:

أ- أن يكون للاتصال الإقناعي هدف محدّد.

ب- أن تكون الرسالة مفهومة وواضحة وغير قابلة للاجتهاد والتأويل.

ج- أن تكون الرسالة قابل للتصديق (أي أن تكون مصداقيتها عالية).

د- أن تكون محتويات الرسالة متمشية مع حاجات الجمهور ورغباته.

هـ- أن تكون الدعوة الإعلانية ملائمة للظروف القائمة.

و- أن يتم إشباع الحاجات بوسائل وطرق لا تتعارض مع القيم الاجتماعية.

والواقع، أن نموذج الاتصال الإقناعي يتكون من ثلاثة عناصر أساسية هي:

أ- العنصر الخاص بالشخص المبدئ أو المنشئ للاتصال (أو المصدر)، حيث يتضمن هذا العنصر المكونات التالية:

∆ مجموعة من الموضوعات والقضايا الإقناعية المحددة والمفهومة.

∆ دراسات متعمقة وتحليلية للجمهور المستهدف.

∆ رسائل إقناعية تصاغ بأساليب مبتكرة.

ب- العنصر الخاص بوسائل (أو قنوات) الاتصال المستخدمة.

ج- العنصر الخاص بالجمهور المستهدف بعملية الاتصال، ووسائل التأثير فيه، ويتضمن ما يلي:

∆ تفسير الرسالة الإقناعية في ضوء الخبرات والاتجاهات والقيم.

∆ استثارة الدوافع والحاجات لدى الجمهور، بما يتماشى مع الدعاوى الإقناعية.

∆ استجابة الجمهور.

∆ فورية الاستجابة ودقتها وشمولية الحلول المقترحة.

هوامش الفصل الأول

(1) العلاق، بشير عباس (2008)، الترويج والإعلان التجاري: أسس، نظريات، تطبيقات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، (ص14-15).

(2) Weestroun, M (2007). "Communicating Communication: the Fundamentals of Human Interaction", Communication Journal, VOL (3), no (1) Winter, PP 109-103.

(3) Parkinson, A (2004), Better and More Effective Communication, Vantage Press, New York, USA, P. 7.

(4) Ransom, W, and Brisk, S (2006), "Meaningful Thoughts on Communication As Persuasive, Informative Tool", Journal of Behavioral Research in Human Sciences, Winter, PP 72-61

(5) العلاق، بشير عباس (2008)، إدارة التسويق. دار زاهران، عمّان، الأردن، (ص136).

(6) Stanley, A (2005). A Comprehensive Guide to Effective Communication. Butterworth co., The UK, PP 85-82.

(7) Hall.H (2005). "Prerequisite For Truly Effective Communication: European Perspective". Communication Horizon, VOL (7), no (11), Autumn, PP 71-67.

(8) العلاق، بشير عباس (2008)، إدارة التسويق، مرجع سابق (ص137).

(9) العلاق، بشير عباس (2008). إدارة التسويق الصيدلاني، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، (ص197).

(10) العلاق، بشير عباس (2008)، الترويج والإعلان التجاري، مرجع سابق، (ص ص 19-26).

الفصل الثاني

2

أنواع الاتصال وشبكاته

- **تقديم**
- **الاتصال وفق نوع الرسالة وشبكاته**
- **الاتصال وفق اتجاهاته**
- **الاتصالات الأفقية**
- **شبكات اتصاف الفريق**
- **الاتصالات الخارجية**
- **هوامش الفصل الثاني**

تقـــديم

سنتناول في هذا الفصل أبرز أنواع الاتصال وشبكاته المعتمدة في المنظمات وعلى مستوى الأفراد. فلكل نوع من أنواع الاتصال هذه واستخدامات وأهداف قد تختلف عن الأنواع الأخرى، وبالتالي فإن الاختيار السليم لنوع الاتصال أو شبكة الاتصال يعد أمراً غاية في الأهمية لبلوغ الأهداف المنشودة من الاتصال أصلاً.

أولاً: الاتصال وفق نوع الرسالة الاتصالية

يمكن تصنيف هذا النوع من الاتصالات إلى **الاتصالات الشفوية، والاتصالات المكتوبة (أو التحريرية)، والاتصالات غير اللفظية، والاتصالات البصرية.**

وسنحاول تسليط الضوء على هذه الأنواع المهمة من أساليب الاتصال والتواصل مع الآخرين، كما سنتطرق إلى **الاتصالات الإلكترونية** باعتبارها تمثل ثلاثة أنواع من الاتصال هي: الاتصال المكتوب والاتصال الشفوي، والاتصال البصري معاً.

1- الاتصالات الشفوية

ينطوي هذا النوع من أساليب الاتصال على تبادل البيانات والأفكار والمعلومات والطروحات والآراء بين المرسل والمستلم باستخدام الكلمات المنطوقة، ومن أمثلة هذا النوع من الاتصال الآتي:

أ- المقابلات الشخصية التي تتم وجهاً لوجه.

ب- المناقشات على اختلاف أنواعها والتي تشتمل على اللقاءات والندوات والمحاضرات والاجتماعات .. الخ.

ج- الاتصالات الهاتفية كافة.

والواقع أن الاتصالات الشفوية تعدّ الأكثر استخداماً وشيوعاً بين المدراء في المنظمات المختلفة بشكل خاص، وبين الناس بشكل عام، حيث تبين من إحدى الدراسات الميدانية أن الاتصالات الشفوية تستحوذ على أكثر من 80% من إجمالي الوقت المخصص للاتصال من قبل المدير، بينما تكون النسبة بحدود 95% من إجمالي الوقت المخصص للاتصال من قبل مزودي الخدمات أو رعاية الزبائن[1].

أما بالنسبة لعموم الناس، فقد أشارت دراسة أخرى إلى أن الاتصال الشفوي في بعض الثقافات يمثل النسبة الأكبر والأعظم من إجمالي الاتصالات التي تقوم بها هذه الثقافات. وقد توصلت الدراسة إلى بعض النتائج والاستنتاجات المهمة التالية[2]:

أ- يشكل الاتصال الشفهي بين شعوب قارات آسيا، وأفريقيا وأمريكا اللاتينية، وبعض أجزاء أوروبا، وما يزيد عن 99% من إجمالي الاتصالات.

ب- تجد الثقافات أعلاه راحة أكبر وسهولة أعظم في الاتصال والتواصل اللفظي.

ج- تميل الثقافات أعلاه إلى البساطة في العيش والتحاور، ولهذا فإن الاتصال الشفهي يمكنّها من التفاعل وفق نمط الحياة هذا، بعيداً عن الاتصال التحريري المقيّد لحرية التعبير من وجهة نظر شعوب هذه القارات.

ومن المؤكد أن للاتصالات الشفهية مزايا كثيرة أخرى، أهمها الآتي:

أ- تسمح الاتصالات الشفهية بالتعرف على ردود أفعال القطاعات المستهدفة بالاتصال الشفهي بشكل فوري وبسرعة مقارنة بأنواع الاتصال الأخرى.

ب- تكون التغذية العكسية فورية، وذلك من خلال الأسئلة والاستفسارات والحوار.

ج- سهولة وسرعة تعديل القرارات أو التعليمات لتتلاءم مع الموقف بعد المناقشة.

د- سهولة الاستخدام، حيث أن الاتصال الشفهي لا يحتاج إلى وقت كبير للتحضير أو الإعداد له، كما أنه لا يحتاج إلى أوراق أو وثائق أو مستلزمات أخرى مشابهة.

هـ- العفوية، والصدق، وقوة التأثير، حيث أن الاتصال الشفهي الصادق يدخل إلى القلب دون استئذان، وغالباً ما يتسم بالعفوية. كما أن قوة الصوت أو نبرته قد يكون لها وقعاً كبيراً على المستهدفين به. فالخطابة على أصولها تعدّ نوعاً من الاتصال الشفهي، ونحن ندرك الدور التأثيري والإقناعي الكبير للخطب الفعالة على الجمهور المستهدف.

إلا أن الاتصال الشفهي لا يخلو من بعض المشاكل والصعوبات، مثل:

أ- الضوضاء، حيث غالباً ما ترافق الاتصال الشفهي حالات تشويش ناتجة عن التفاعل المباشر مع الجمهور المستهدف بالرسالة الشفهية، فمن الصعب أحياناً منع أو تقليص شدة الضوضاء، خصوصاً أثناء اللقاءات الحاشدة أو المناقشات الحادة وغيرها.

ب- تكلفة وجهود أكبر، حيث يتطلب الأمر انتقال المتحدث إلى مكان اللقاء، أو السفر إلى أماكن بعيدة لملاقاة الجمهور المستهدف وجهاً لوجه. أما الاتصالات الهاتفية، فقد تكون تكاليفها كبيرة مقارنة بأنواع الاتصالات الأخرى.

ج- الاستخدام الخاطئ للعبارات أو الكلمات، فقد يستخدم المتحدث كلمات خاطئة أو غير واضحة لنقل الرسالة أو المعنى المراد بثه أو إرساله للجمهور المستهدف.

د- استنزاف الوقت، حيث يعدّ الاتصال الشفهي مستنزفاً للوقت والجهد معاً، ذلك أن عملية الاتصال الشفهي تتطلب مدخلات ومناقشات، وأن هذه المدخلات غالباً ما تستغرق وقتاً طويلاً في حالة غياب أساليب وتقنيات إدارة الوقت، أو ضبط اللقاءات والتحكم بها.

2- الاتصالات المكتوبة (التحريرية)

ينطوي هذا النوع من أساليب الاتصال على إرسال أو نقل الرسائل، والمعاني المطلوب إرسالها للآخرين كتابياً سواء بشكل تقارير أو وثائق أو مستندات أو ملاحظات أو غير ذلك.

ولهذا النوع من أساليب الاتصال عدة مزايا أهمها الآتي:

أ- سهولة التدوين والتوثيق، حيث أن الاتصالات المكتوبة تستجيب بشكل أكبر لمستلزمات وتقنيات التوثيق باعتبارها اتصالات مرئية وملموسة، كما أن بعض المؤسسات والمنظمات لا تعترف إلاّ بالوثائق المصدّقة لدرجة أنها ترفض الوثائق المستنسخة وتفضل الوثائق الأصلية.

ب- إمكانية وسهولة بثها أو إرسالها إلى عدد كبير من الأفراد والمؤسسات دون أن يحصل أي تغيير أو تشويش فيها.

ج- إمكانية الرجوع إلى الوثائق والاتصالات التحريرية الأخرى في المستقبل.

د- إمكانية تقديم الكثير من التفاصيل والشواهد والأدلة في الاتصالات التحريرية، علاوة على إمكانية استخدام الصور والرسوم والجداول وغيرها بشكل متقن للغاية.

هـ- إمكانية صوغ الرسائل التحريرية بشكل متأن. واستحضار كافة المعلومات المراد إرسالها.

و- إتاحة وقت كاف للمستلم لفهم الرسالة التحريرية ومن ثم تمكينه من الإجابة عنها بوضوح وتأن أيضاً.

إلا أن الاتصالات التحريرية أو المكتوبة تعاني من بعض المشاكل، مثل:

أ- الافتقار إلى التغذية العكسية السريعة أو الفورية.

ب- الافتقار إلى التفاعل بين مُرسِل الرسالة ومستلمها.

ج- عدم تفضيلها من قبل المنظمات أو المكاتب غير الورقية (Paperless Offices) التي ابتعدت عن الاتصال المكتوب في عصر اقتصاد المعرفة التي يتسم بالسرعة والفورية في نقل البيانات والمعلومات.

ومما تجدر الإشارة إليه بهذا الصدد أن الاتصالات المكتوبة هي ليست الصيغة الأكثر استخداماً في الاتصالات في منظمات الأعمال في الدول المتقدمة كما يعتقد البعض، فنسبة استخدامها لا تتجاوز 13% من الوقت المتاح للاتصال من المدير. فقد أشار 80% من المدراء في إحدى الدراسات أن الاتصال التحريري أو المكتوب يعدّ وسيلة ضعيفة وليست فعالة [3].

3- الاتصالات الإلكترونية

أحدثت ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تحولاً كبيراً في أساليب الاتصال والتواصل مع الآخرين، سواء على مستوى الأفراد أو المنظمات. فقد أتاح عصر الانترنت والاقتصاد الرقمي، ومن بعده اقتصاد المعرفة، أساليب وطرق مبتكرة ومتنوعة لتبادل المعلومات والبيانات والوثائق بين الناس، فقد برزت تقنيات اتصال فعالة وسريعة مثل شبكات الانترنت، والانترانت، والاكسترانت، وأجهزة الهواتف النقالة، والبريد الصوتي والإلكتروني، ومؤتمرات الفيديو، والشبكات التلفزيونية التفاعلية،

والفضائية، وغيرها كثير، حيث أسهمت جميع هذه التطورات النوعية في مجال الاتصال في تمكين الأفراد والمؤسسات من تبادل كميات هائلة من البيانات والمعلومات بالوقت الحقيقي، ما وفّر المال والجهد للأفراد والمنظمات، فشبكات الانترنت، والانترانت، والاكسترانت، مكّنت من الاتصال الفوري بالناس وتبادل المعلومات والبيانات على نطاق كوني دون تكاليف سفر أو وقت.

والواقع أن خاصيات التفاعلية والفورية المتاحة في تقنيات الاتصال هذه قد أسهمت في تعزيز الاتصالات المكتوبة والشفهية معاً، ولم تقم بإلغائها كما يعتقد البعض، فتبادل المعلومات عبر شبكة الانترنت مثلاً، يتم وفق الأسلوبين المكتوب (التحريري) والشفهي، فالصور والوثائق تصدر عن الانترنت ويمكن تنزيلها من ملايين المواقع الشبكية والاحتفاظ بها إما في ملفات داخل الحاسوب أو في ملفات تقليدية إن اقتضى الأمر ولأن الانترنت يتمتع بخاصية السمعية/البصرية، فإنه أيضاً يتيح إمكانية الاتصال الشفهي فمؤتمرات الفيديو، التي يتم بثها عبر الشبكات، تتيح إمكانية الحوار والتواصل الشفهي المدعّم بالصورة والصوت معاً، وهذه ميزة رائعة توفرها هذه التقنيات في مجال الاتصال.

بَيْد أن الاتصالات الإلكترونية قد لا تكن متاحة للجميع رغم أنها كونية المنشأ أو الاتساع. وهذا يعود لعدة أسباب أهمها[4]:

أ- محدودية انتشار الانترنت والشبكات الأخرى. فالجودة الرقمية القائمة حالياً تعني أن أكثر من نصف سكان الأرض ما زالوا محرومين من فرص الانتفاع بهذه التقنيات الاتصالية المبتكرة.

ب- ضعف التعامل مع هذه التقنيات نظراً لافتقار الكثيرين في العالم للمعرفة التي تمكنهم من التعامل بكفاءة وفعالية مع هذه التقنيات.

ج- ارتفاع تكاليف هذه التقنيات خصوصاً بالنسبة لمحدودي الدخل، والذين يشكلون نسبة عالية جداً في عالمنا.

ومما تجدر الإشارة إليه بهذا الصدد أن الاتصالات الإلكترونية لا تعدو أن تكون آلات أو وسائل، وأن المعلومات الدقيقة والمناسبة والرسالة ذات الوصف الجيد والنوعية المؤثرة تصدر دائماً من الإنسان، وأنه لا فائدة من هذه الوسائل الحديثة ما لم يكن الإنسان قادراً على استعمالها واستثمارها لتحقيق أهدافه المنشودة[5].

4- الاتصالات غير اللفظية (لغة الجسد)

يشار إلى هذا النوع من الاتصالات بلغة الجسد، أو لغة الإشارة، وتنطوي هذه الاتصالات على نقل المعلومات والأخبار والانطباعات باستخدام الإشارات أو الإيماءات أو جوانب سلوكية تعبيرية معينة. ومن الجدير بالإشارة أن هذا النوع من الاتصالات يعدّ الأقدم تاريخياً، حيث استخدمته الشعوب من ملايين السنين كلغة اتصال وحيدة، وما زالت هذه اللغة تُستخدم اليوم في بعض مناطق العالم النائية، وفي غابات الأمازون وأجزاء من القارة الهندية، كلغة اتصال وحيدة أثبتت فعاليتها في مجال الاتصال والتواصل.

وتعتمد الاتصالات غير اللفظية على الاستخدام المقصود أو غير المقصود لتعابير الوجه والجسد لنقل إشارات وإيماءات توصي برسالة أو معنى معين. وتقدّر بعض الدراسات أن نسبة استخدام الإشارات والإيماءات في الاتصال تفوق 99% في حالات معينة، وبصفة خاصة فيما يتعلق بالاتصالات غير الرسمية[6].

وقد سُميت هذه الاتصالات باتصالات لغة الجسد لأن الرسالة الاتصالية غالباً ما تُفهم من قبل المُستلم اعتماداً على تعبيرات الوجه أو طبيعة وقوف أو جلوس مُرسل الرسالة التعبيرية، أو من خلال نبرة صوته، أو حركة جسده، أو إشاراته وإيماءاته.

ويرى بعض الباحثين أن الاتصالات غير اللفظية تتمتع بقدر عالٍ من المصداقية وقوة التأثير على المُستلم، خصوصاً إذا ما أجاد المُرسل استخدامها. فالاتصالات غير اللفظية، وفق هؤلاء الباحثين، قد توحي بأشياء دفينة لدى مصدرها، ما جعلها أداة جيدة للحُكم على تصرفات مصدرها، أو إعطاء مفاتيح لشخصيته. فقد وجدت إحدى الدراسات أن الاتصالات غير اللفظية تعدّ من الأدوات المهمة جداً في الحكم على شخصية ومواقف المتقدمين لإشغال الوظائف في العديد من المنظمات[7].

بَيْد أن الضرورة تقتضي الإشارة إلى أن لغة الجسد علم قائم بجد ذاته، وأن فهم الرسائل الصادرة عن حركات الجسد ليس بالعملية السهلة علاوة على ذلك، تختلف لغة الجسد من ثقافة إلى أخرى، وبالتالي لا يمكن إعمام نتائجها أو مدلولاتها بسهولة ويسر. ورغم ذلك، فإن هذه الاتصالات تعطي مفاتيح ومؤشرات تصبح مؤثرة إذا ما أُجيد استخدامها وتفسيرها بالشكل الصحيح.

ونلخص في الجدول (1-1) بعض الرسائل والمعاني التي تحملها لغة الجسد.

الجدول (1-1): بعض الرسائل والمعاني التي تجسدها لغة الجسد

الرسالة عبر لغة الجسد	السلوك (تعبيرات الوجه أو الوقوف أو حركات اليدين ... الخ
∆أريد أن أكون متعاوناً	- عدم مقاطعة الأرجل - فك أزرار (السترة أو الجاكيت) - عدم تحريك اليدين بشكل مستمر - التحرك بالقرب من الشخص الآخر - وجه مبتسم - استخراج اليدين من الجيوب - عدم مقاطعة الأيادي على الصدر
∆ أنا واثق	- عدم تحريك اليدين بالقرب من الوجه - الوقوف باستقامة - نظرة ثابتة للمقابل
∆ أنا عصبيّ	- التأفف والتشكي - تضخيم نبرة الصوت - حركة اليدين أثناء الحديث بشكل غير منتظم وعشوائي التدخين بشكل متزايد
∆أنا أفضل منك	-النظر من فوق النظارات - الإشارة بالأصابع تجاه المقابل - الوقوف خلف المكتب - العبث بطية البدلة أثناء الحديث

المصدر: العامري، صالح مهدي محسن، والغالبي، طاهر محسن منصور (2008). الإدارة والأعمال. دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ص496

5- الاتصالات البصرية

ينطوي هذا النوع من الاتصالات على استخدام الصور وأشكال الجرافيك المختلفة، والرسوم، والمخططات البيانية لإيصال رسائل إلى الجمهور والمستهدف. وتشير إحدى الدراسات في هذا المجال أن للاتصالات البصرية تأثير كبير على الجهود المستهدف قد يفوق بكثير التأثير الذي تُحدثه وسائل الاتصال الأخرى، وذلك للأسباب التالية[8]:

أ- قوة تأثير الصور والرسوم على الجمهور المستهدف، حيث ثبت علمياً أن الصور والجرافيك تدخل إلى الذاكرة بطريقة أسهل من الكلام أو العبارات المكتوبة.

ب- سهولة تمييز الرسالة الصورية واستيعابها ومنهم مدلولاتها مقارنة بالاتصالات المكتوبة أو اللفظية، أو حتى الاتصالات غير اللفظية.

ج- استخدام الألوان والرموز يجذب الانتباه، ويثير الاهتمام، والرغبة، والتصرف أكثر من مجرد استخدام الكلمات أو العبارات المجددة.

د.- سهولة تجسيد الجرافيك والرسوم المتحركة عبر الاستخدام الصحيح لأدوات ووسائل العرض والتقديم الإلكترونية بالذات، وحتى التقليدية منها.

هـ- بساطة الجرافيك المستخدم يجعل الرسائل تدخل إلى الذاكرة بسرعة، كما أنها تدخل إلى القلب من دون استئذان.

و- الجرافيك والرسوم المتحركة المفعمة بالألوان والإيقاعات والتأثيرات الصوتية توفر الجهد والوقت على المتلقي (المستلم)، وتحفزه على الاستجابة مقارنة بوسائل الاتصال الأخرى.

ز- سهولة الوصول إلى قطاعات واسعة وكبيرة من الجمهور المستهدف الذي قد لا يجيد القراءة والكتابة، فهذا النوع من الاتصال يُستخدم على نطاق واسع في بلدان كبيرة مثل الهند والصين، حيث معدلات الأمية عالية. وغالباً ما يكون الاتصال البصري فعالاً جداً إذا ما أحسن تصميمه وإخراجه بالشكل الذي يتناسب مع الجمهور المستهدف.

ومما تجدر الإشارة إليه بصدد الاتصالات الشفوية، والمكتوبة، والإلكترونية، وغير اللفظية آنفة الذكر، أن الاختيار السليم لأي منها يعتمد على عوامل عديدة منها طبيعة الرسالة المراد إرسالها من حيث المحتوى والمعنى والجهات المستهدفة بها، وتوقيتات إرسالها، ومدى كونها رسالة مبتكرة أو أنها مجرد رسالة تقليدية لا جديد فيها. ففي الرسائل الشخصية القصيرة يمكن اللجوء إلى الاتصال الشفهي أو أساليب وأدوات الاتصالات الإلكترونية مثل البريد الإلكتروني أو البريد الصوتي. أما في حالة الرسائل العامة أو النمطية ذات الطابع المتكرر، أو التفصيلية، فإنه يُفضل اللجوء إلى الاتصالات المكتوبة. وبإمكان الأفراد والمنظمات استخدام توليفة من هذه الوسائل كلما اقتضت الضرورة ذلك. وغالباً ما يتم اللجوء للاتصال الهاتفي الشخصي، أو البريد الإلكتروني لأغراض التذكير أو لاعتبارات المتابعة.

ثانياً: الاتصال وفق اتجاهاته

يمكن تصنيف الاتصالات وفق اتجاهاتها على النحور التالي:

1- الاتصالات الصاعدة

يرى جيفلي أن الاتصالات الصاعدة تنطوي على نقل الرسائل والمعاني بأشكالها وأنواعها المختلفة من قاعدة الهرم أو السّلم الإداري إلى القمة ضمن الهيكل التنظيمي المفتوح والمرن، الذي يتيح للمستويات الإدارية الأدنى حرية الاتصال والتواصل مع المستويات الإدارية العليا ضمن الهرم التنظيمي(9). وتصنف الاتصالات الصاعدة ضمن الاتصال الرأسي (أو العمودي) التي يشمل أيضاً الاتصالات النازلة والتي سنتناولها لاحقاً.

والواقع أنه لا غنى عن الاتصالات الصاعدة، خصوصاً في منظمات التعلم (Learning organization)، وتلك الموجهة بالعملاء، حيث أن التدفق الحر للمعلومات والبيانات والتغذية العكسية من قاعدة الهيكل التنظيمي إلى قمته، يؤشر حالة طيبة جداً من التفاعل والتفاهم بين المستويات الإدارية المختلفة، كما أنه يؤثر ويدل على فعالية عملية الاتصال بهذا الأسلوب، علاوة على ذلك، تعدّ الاتصالات الصاعدة من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية الوسيطة، مثلاً، نوعاً من التحفيز، حيث تشجع العاملين على نقل وجهات نظرهم، وربما شكاواهم، إلى المستويات الأعلى، للبت فيها، أو إيجاد حلول ناجعة لها ما ينعكس إيجابياً على المنظمة والعاملين فيها.

وتسلك الاتصالات الصاعدة عدة سبل مثل الاجتماعات الدورية، والتقارير المكتوبة، والاقتراحات، والمشاكل، والاستثناءات، وتقارير الأداء، والشكاوى والمنازعات، علاوة على المعلومات المالية والمحاسبية وغيرها، ولا يمكن أن يتخيل المرء منظمة لا يوجد في هيكلها التنظيمي مساحات للاتصالات الصاعدة. فحتى في التنظيمات الدكتاتورية، نجد أن هذه الاتصالات قائمة، حيث تعتمد الإدارة الدكتاتورية على تغذية عكسية من المستويات الإدارية الأدنى للتعرف على ما يدور في المنظمة من أحداث وتطورات.

2- الاتصالات النازلة:

وتصنف هذه الاتصالات ضمن إطار الاتصالات الرأسية (أو العمودية) وتعدّ الأكثر شيوعاً حيث تنساب المعاني والرسائل (مثل الأوامر، والتعليمات، والتوجيهات والملاحظات .. الخ) من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الإدارية الدنيا. وهذا النوع يحمل في طياته إستراتيجيات جديدة لتنفيذ الأعمال ومبادرات الإدارة للتطوير وتوضيح الأهداف وغيرها. ويستطيع المدراء الاتصال بالعاملين بطرق ووسائل عديدة مثل الحديث المباشر أو عبر البريد الإلكتروني أو غيرها من وسائل الاتصال، وتتضمن أهم أنواع الرسائل النازلة الآتي[10]:

أ- تنفيذ الأهداف والاستراتيجيات، حيث يتضمن هذا النوع من الرسائل كل ما يتعلق بتنفيذ الخطط والأهداف وتأثير السلوكيات المطلوبة وغير المطلوبة من أمور. فهي تعطي اتجاهاً معيناً للعمل للمستويات الأدنى. ومن الأمثلة على ذلك الرسالة التي توجّه إلى كافة العاملين لتحسين الجودة وتنبيه أفراد المنظمة إلى أهمية المنافسة على أساس الجودة.

ب- تعليمات العمل، وهي عبارة عن التوجيهات الخاصة بكيفية إنجاز الأعمال من قبل العاملين وكيف ترتبط الوظائف بباقي أنشطة المنظمة. ومن الأمثلة على ذلك التعليمات الخاصة بمنح إجازات العاملين والتعديلات التي تجري عليها.

ج- الإجراءات والممارسات، وهي عبارة عن رسائل تحدد سياسات المنظمة وقواعد عملها والتشريعات الخاصة بذلك والترتيبات الخاصة بالهيكل التنظيمي. ومن الأمثلة على ذلك، الخطوات أو الإجراءات اللازمة لمنح إجازة لموظف لمدة سنة من دون راتب.

د- التغذية العكسية للأداء، وهي عبارة عن رسائل تشتمل على ملاحظات وتقييم المستوى الإداري الأعلى على الأداء الذي يتم رفعه بشكل اتصال صاعد إلى المستوى الإداري الأعلى من قبل العاملين أو المسؤولين ومن الأمثلة على ذلك الإشادة بجهود العاملين في قسم الحاسوب وإبراز دورهم في تحسين إجراءات العمل.

هـ- تلقين العاملين وتعليمهم وتحفيزهم، وهي عبارة عن رسائل تستهدف تحفيز العاملين وتعليمهم وتلقينهم كيفية القبول برسالة المنظمة وثقافتها وقيمتها وتبني ذلك. علاوة على إيصال أفكار وعقيدة الإدارة العليا فيما يتعلق بالعمل وكيفية إنجازه. ومن الأمثلة

على ذلك اعتبار جميع العاملين في المنظمة كعائلة واحدة، ودعوة جميع العاملين لحضور لقاء سنوي بمناسبة تحقيق إنجازات أو نتائج استثنائية.

3- الاتصالات الأفقية

ينطوي هذا النوع من الاتصالات على حالات التفاعل وتبادل المعاني والمعلومات، والآراء، ووجهات النظر بين العاملين في الإدارة أو الأقسام التي تقع على نفس المستوى الإداري في الهيكل التنظيمي. وغالباً ما تشجع الإدارة هذا النوع من الاتصالات الأفقية لقناعتها بأنه يسهم بشكل كبير في تنسيق الأعمال، وحل المشكلات، وتعزيز الفهم المشترك للمهام والواجبات المطلوب تنفيذها، والحدّ من مشكلة الصراعات وغيرها من مشاكل العمل وإفرازاته، ومما لا شك فيه أن الاتصالات الأفقية تلعب دوراً حاسماً في تمتين علاقات التعاون والمؤازرة ين العاملين وإدارات وأقسام المنظمة الأخرى. من هذا يتضح أن هذا النوع من الاتصالات لا يستهدف الإبلاغ فقط، وإنما يشتمل أيضاً على طلب المساعدة والتنسيق. ومن أبرز أشكال هذا التعلم من الاتصالات الآتي:

أ- عمليات التنسيق التي غالباً ما تتم داخل الإدارة الواحدة، أو بين الإدارات أو الأقسام المختلفة ضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة، فالتنسيق في هذا السياق يقلل حالات الاختلاف في الآراء والتوجهات، ما يضع المنظمة على المسار الصحيح الذي تمكنها من بلوغ أهدافها.

ب- إيجاد حلول للمشاكل داخل إرادات المنظمة وأقسامها المختلفة، حيث تتم معالجة هذه المشاكل من خلال آليات معينة، وبإشراف من قبل المدير المسؤول، وبالتعاون مع العاملين في كل إدارة أو قسم.

ج- تغيير المبادرات والتحسينات، وهي رسائل موجهة لتقاسم المعلومات بين الفرق والأقسام لمساعدة المنظمة على التغيير والنمو والتحسين ومن الأمثلة على ذلك قيام أحد الأقسام بمناقشة جملة من المواضيع التي تستهدف تحسين إجراءات العمل، أو إجراء ترشيق للمنظمة.

ثالثاً: الاتصالات غير الرسمية

تمثل الاتصالات غير الرسمية أحد أكثر أنواع الاتصالات شيوعاً في العالم، فهذه الاتصالات لا تخضع للتنظيم الرسمي، ولا تتحكم بها أطر نظمية، حيث تنساب المعلومات والمعاني في الاتصالات غير الرسمية خارج نطاق التنظيم الرسمي ما ينجم عن ذلك سرعة ومرونة عاليتين في نقل البيانات والمعلومات وتبادلها بين عدد أكبر من الناس. وتعدّ قنوات الاتصالات غير الرسمية الأقصر بين جميع قنوات الاتصالات الأخرى، ما يتيح قدراً عالياً من التغذية العكسية التي تكون أشبه بالفورية، وهو ما يضفي قيمة نوعية راقية على هذا النوع من الاتصالات. وغالباً ما تعتمد الاتصالات غير الرسمية على الوسائل الشفوية في الاتصال، علاوة على اعتمادها على الوسائل التحريرية أيضاً.

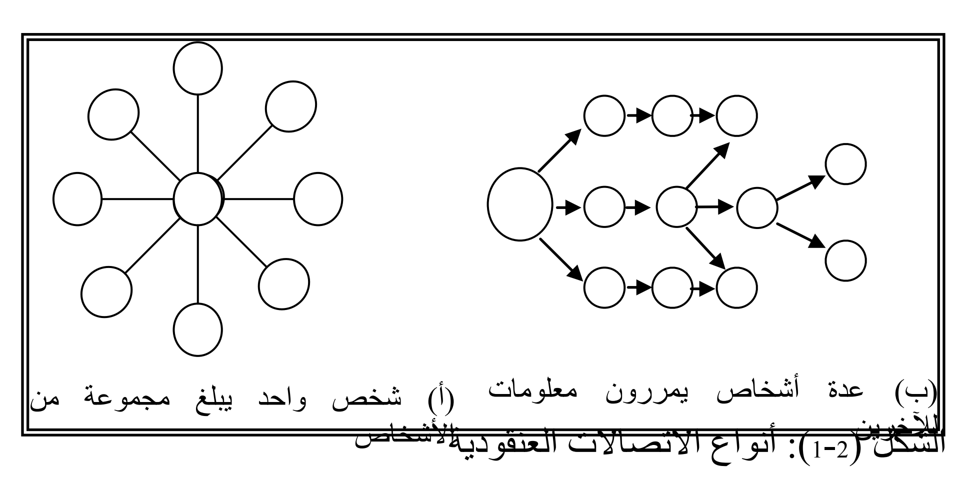
وتوجد عدة أنماط للاتصالات غير الرسمية أهمها ما يلي:

1- الاتصالات العنقودية

وتعدّ من أكثر الاتصالات غير الرسمية شيوعاً واستخداماً، وتأخذ شكلاً شبكياً يشبه إلى حد كبير عنقود العنب، وتشمل المنظمة برمتها، وهي موجودة في جميع المنظمات، وقد تأخذ هذه الاتصالات عدة أشكال أو أنماط، وإلا أن بالإمكان المتميز بين نمطين اثنين هما:

أ- **سلسلة النميمة والغيبة:** وقد سُميت كذلك حيث يتم فيها نقل المعلومات والأخبار ولكن ببطء شديد. وفي هذا النوع من الاتصالات العنقودية يتولى شخص واحد مهام بث رسالة إلى أشخاص آخرين، وإن بعض هؤلاء قد يحفظ السر، في حين قد يفشيه الآخرون وسرعان ما تنتشر المعلومات. وفي الغالب، تحتوي هذه الاتصالات على معلومات شخصية، ذات خصوصية، عن الآخرين، وتتميز هذه السلسلة بأن مُرسل الرسالة يُبلغ الآخرين كل على حدة، وليس جميعهم في آن واحد.

ب- **السلسلة العنقودية**، وتعدّ من أكثر الأنماط الشائعة في الاتصالات غير الرسمية حيث يتم نقل المعلومات من شخص إلى آخر بشكل انتقائي، حيث يمرر الشخص معلومات إلى عدد قليل من الأشخاص الذين بدورهم جميعاً أو بعضهم، يقومون بتمرير المعلومات إلى آخرين وهكذا. ويمكن استعراض هاتين الفكرتين في الشكل (2-1).



الشكل (2-1): أنواع الاتصالات العنقودية

المصدر: العامري، صالح مهدي، والغالبي، طاهر محسن (2007) الإدارة والأعمال. دار وائل للنشر، عمان، الأردن، (ص501).

2- الإدارة بالتجوال

ويعدّ هذا الأسلوب في الاتصال غير الرسمي شائعاً بشكل خاص في المنظمات الصغيرة جداً، إلاّ أنه يستخدم أيضاً في المؤسسات الخدمية مثل الفنادق والمنتجعات السياحية، وصالونات الحلاقة للرجال والسيدات. كما تتعاظم أهمية هذا النوع من الاتصال في المناسبات والاحتفالات التي تجري خارج بيئة العمل الرسمية. والواقع أن حالة التفاعل المطلوبة في قطاع الخدمات، بين العاملين والمديرين، وبين هؤلاء والزبائن، تشجع على اتباع الاتصال غير الرسمي (الإدارة بالتجوال) حيث غالباً ما يشعر الزبائن بالألفة والارتياح عندما يتم التعامل معهم بشكل غير رسمي، وكذا الحال بالنسبة لمزودي الخدمات الذين تسير الدراسات والبحوث أن إنتاجيتهم وأداءهم يكون أعلى عندما يتم التواصل معهم بشكل غير رسمي[11].

3- الاتصالات غير اللفظية

وقد تمت الإشارة إلى هذا النمط آنفاً.

4- السلسلة الاجتماعية

حيث لا يوجد لهذه السلسلة أي نمط محدد الاتصال حيث ينقل (A) إلى (B) بيانات ومعلومات وأخبار معينة، ثم يقوم (B) بدوره بنقلها إلى

الآخرين، وبذلك فإن بعض الأشخاص يكونون قد سمعوا أو اطلعوا فعلاً على هذه المعلومات، بينما قد يكون آخرون لم يطلعوا عليها أبداً.

رابعاً: شبكات اتصال الفريق

جاءت شبكات اتصال الفريق استجابة لتعقد المنظمات وتعاظم مهامها ومسؤوليات القائمين عليها، والمسيّرين لها. ولهذا السبب، جاء مطورو الهياكل التنظيمية بأفكار من شأنها ترشيق الهياكل التنظيمية وفتح مساراتها لتأمين التدفق الفعال للبيانات والمعلومات من خلال شبكات اتصال يُطلق عليها مصطلح شبكات اتصال الفريق. والواقع أن المنظمات تتألف ليس فقط من أفراد، وإنما أيضاً من فرق عمل ذات طبيعة تفاعلية بكل معنى الكلمة. وتمكن هذه الشبكات الفرق من الاتصال والتواصل فيما بينها بما يحقق أهداف التنظيم والمنظمة.

فشبكات الاتصال ما هي إلّا أنماط للاتصال يتم من خلال تدفق البيانات والمعلومات والأخبار بين أعضاء الفريق أو مجموعة الاتصال. وفي إطار هذه الأنماط يتم التركيز على اثنين من الخصائص المهمة وهما: المدى الذي تتركز فيه الاتصالات داخل الفريق، وطبيعة المهام التي يؤديها هذا الفريق. وتقسّم هذه الأنماط من الشبكات إلى شبكات اتصال مركزية، وشبكات اتصال لا مركزية، وسنحاول تسليط الضوء على هذين النوعين من شبكات فريق العمل.

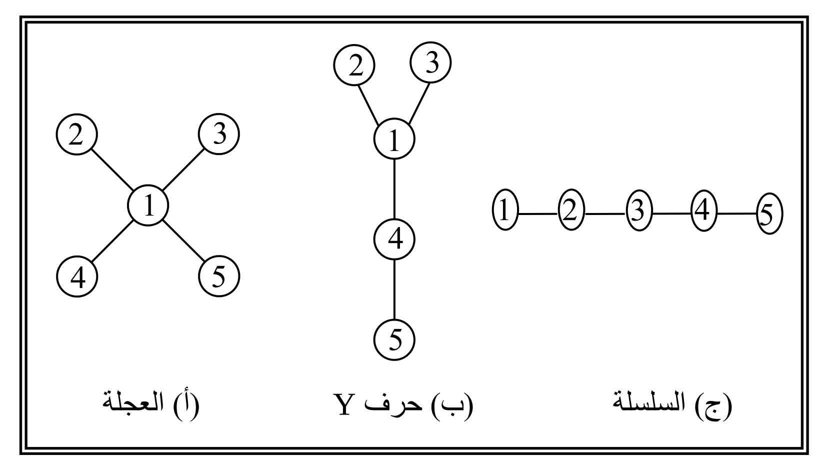
1- شبكة الاتصال المركزية

حيث يكون اتصال أعضاء الفريق مع شخص واحد، عادة ما يكون قائد الفريق، أو شخص يتم اختياره ليكون بمثابة مركز الاتصال. يقوم أعضاء الفريق بالاتصال بقائد الفريق طلباً للتوجيهات أو توضيح الأمور، أو حل المشاكل. ويقوم قائد الفريق بمعالجة هذه القضايا بشكل مركزي.

2-شبكة الاتصال اللامركزية

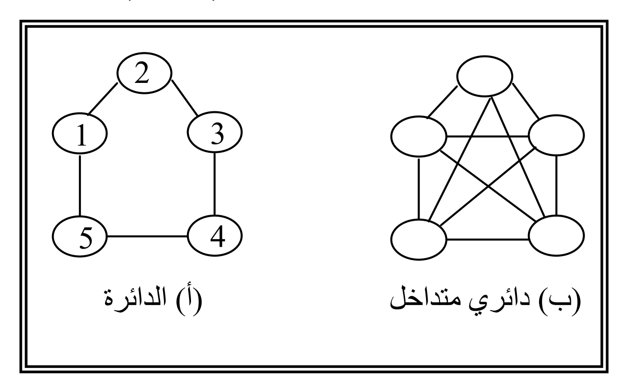
في هذا النمط من الاتصال يكون لأعضاء الفريق كامل الحرية للاتصال والتواصل مع بعضهم البعض، ويصلح هذا النوع من الاتصال عادة بين العلماء والمفكرين والمهنيين الذي تتطلب مهام أعمالهم تبادل الآراء والأفكار من دون أي قيود أو معوقات. كما يُستخدم هذا النوع من الاتصال في الحالات الطارئة التي تستدعي اتخاذ قرارات تتسم بالسرعة والمرونة والكفاءة، حيث يشعر الجميع بالمسؤولية الأخلاقية والاجتماعية

.. الخ. وتوجد ثلاثة أنواع من شبكات الاتصال المركزية هي: العجلة، وحرف Y، والسلسلة، أما أنواع شبكات الاتصال اللامركزية فهما اثنان: الدائرة، والدائري المتداخل. الشكل (2-2) والشكل (2-3) يوضحان ذلك.



الشكل (2-2) أنواع شبكات الاتصال المركزية

المصدر: العامري، صالح مهدي، والغالبي، طاهر محسن (2008). الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، (ص502).

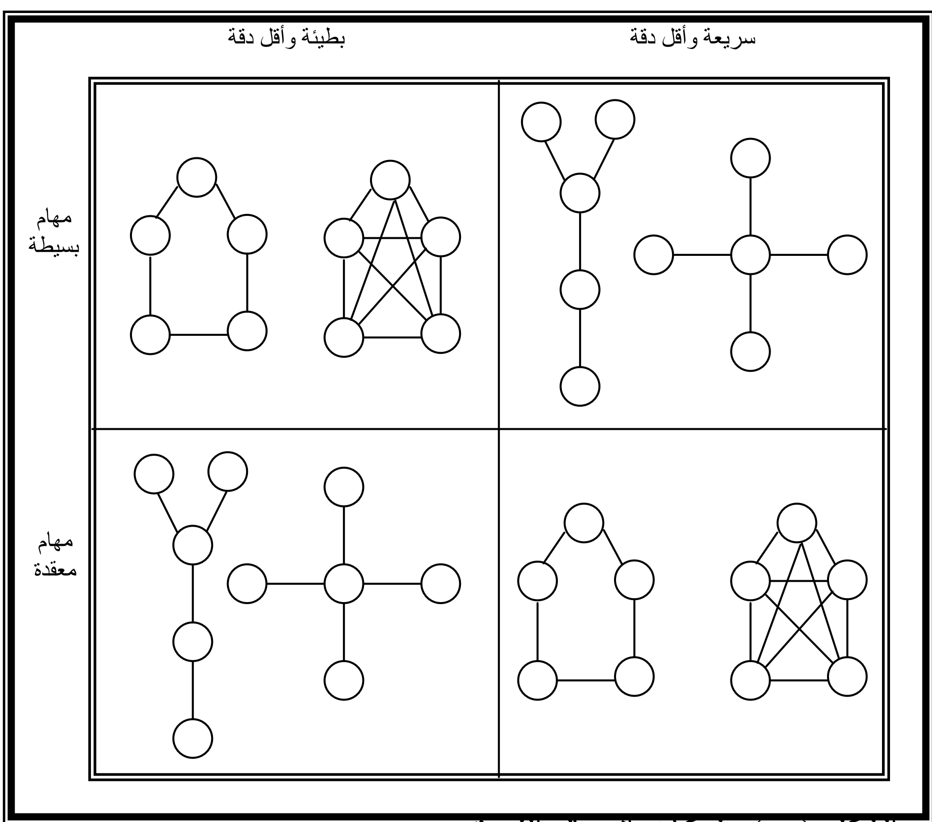


الشكل (2-3): أنواع شبكات الاتصال اللامركزية

المصدر: العامري، صالح مهدي، والغالبي، طاهر محسن (2007)، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، (ص502).

مهما تجدر الإشارة إليه بهذا الصدد أن التجارب والدراسات والبحوث الميدانية أثبتت أن لكل نوع من هذه الشبكات استخداماته ومجالاته، فشبكات الاتصال المركزية تصلح في المواقف البسيطة أو غير المعقدة والتي تتطلب قدراً عالياً من المرونة والسرعة، فالقرار يتخذه شخص واحد، حيث تنتقل إليه المعلومات والبيانات ليقوم بعدئذ باتخاذ ما يلزم من قرارات. بينما قد تختلف الحالة في الاتصال اللامركزي، لأن المشاكل البسيطة هنا قد لا تجد من يحلها بسهولة وسرعة لأن الحل قد يستغرق وقتاً أكبر وينطوي على مداولات ومناقشات بين أعضاء الفريق. وبالتالي، نقول، بالاستناد إلى الدراسات الميدانية بهذا الصدد، أنه في المواقف المعقدة فإن شبكة الاتصال اللامركزية تكون أكثر فعالية لأن المعلومات المهمة لا يمكن أن تكون لدى شخص واحد فقط كذلك الأمر في شبكات الاتصال المركزية حيث تكون هناك أخطاء قليلة في المشاكل البسيطة وأخطاء كثيرة في المشاكل المعقدة. أما شبكة الاتصال اللامركزية فإنها أقل دقة في معالجة المشاكل البسيطة وأكثر دقة في معالجة المشاكل المعقدة[12].

ويمكن تلخيص هذه الأفكار في الشكل (2-4) أدناه.



الشكل (2-4): شبكات اتصال الفريق.

خامساً: الاتصالات الخارجية

تتمثل الاتصالات الخارجية في تبادل البيانات والمعلومات والتغذية العكسية بين المنظمة وذوي المصالح الذين ترتبط بهم المنظمة بعلاقات متبادلة مثل العملاء (والذين يشكلون محور العملية الاتصالية والهدف من وجود المنظمة في المقام الأول)، والموردين، والموزعين، وحملة الأسهم، والهيئات الرسمية وغير الرسمية مثل الوزارات ودوائر الدولة المختلفة، والمصارف، ومنظمات حقوق الإنسان والدفاع عن حقوق المستهلك، والعديد من المنظمات التي لا تسعى للربح، وغيرها كثير. فالمنظمة لا تعمل في فراغ وإنما تتأثر وتؤثر بحلقات كثيرة جداً، أهمها سلسلة قيمة الصناعة التي تعمل المنظمة فيها. ومن المؤكد أن هذه الاتصالات الخارجية، والتي تتم عبر قنوات رسمية وأخرى غير رسمية، سواء

التقليدية منها أو الإلكترونية، الشفهية أو التحريرية، تستهدف بالدرجة الأولى تحقيق الآتي:

1- إشباع حاجات العملاء ورغباتهم من خلال توفير سلع أو خدمات تستجيب لهذه الحاجات والرغبات.
2- توطيد العلاقات وتعزيزها مع اللاعبين في سلسلة قيمة الصناعة كافة لبلوغ الأهداف المشتركة.
3- تزويد الجمهور بالحقائق حول أنشطتها وفعالياتها، والحصول على تغذية عكسية منه.
4- إبرام الاتفاقيات والمعاهدات بين الأطراف ذات العلاقة كافة لتحقيق منافع متبادلة.
5- التوفيق بين مصالح كافة الأطراف ذات الصلة بأنشطة المنظمة، والتي تتمثل في إشباع رغبات المستهلكين وحاجاتهم، والأرباح لأصحاب المنظمة، ثم رفاه المجتمع.

هوامش الفصل الثاني

(1) Lavender, S (2008). Communication Strateg: Thoughts and Action. Vantage Press, New York, USA, P 27.

(2) Livesy, N (2007). «Cultural Differences in Communication Patterns and Styles: A Comparative Study. Journal of Communication,. Vol (3), No (9), Summer, PP 221-207.

(3) العامري، صالح مهدي محسن، والغالبي، طاهر محسن منصور (2007). الإدارة والأعمال. دار وائل للنشر، عمّان، الأردن، (ص495).

(4) العلاق، بشير عباس (2007)، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها في مجال التجارة النقالة. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، (ص117).

(5) الحموي، شريف (2007). مهارات الاتصال، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمّا، الأردن، (ص20).

(6) Cunningham W (2007). "Word-of-month Communication in certain situation", Journal of Marketing, vol (14), no (7). Autumn, PP 23-19.

(7) Mose, A (20050. "Judging by Feelings and Expression", The Time Magazine, 24th August, P 71.

(8) Peters, V and Yeats, I (2000). Pharmaceutical Sales Management in a changeable market place. Black Dog Publishing Company, Pennsylvania, USA, P. 132.

(9) Jiffley, S (2007), "Flexible Managerial and Organization Structures in Customer-driven enterprises", Journal of Pioneers Switzerland, spring pp 73-61.

(10) العامر، صالح مهدي محسن، والغالبي طاهر محسن منصور (2007) مرجع سابق، (ص499-500).

(11) الطائي، حميد، والعلاق، بشير (2008) تسويق الخدمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن، (ص311).

(12) العامري، صالح مهدي محسن، والغالبي، طاهر محسن، مرجع سابق، (ص503).

الفصل الثالث

3

معوقات الاتصال وأساليب واستراتيجيات التغلب عليها أو تذليلها

- **تقديم**
- **معوقات الاتصال وعقابته**
- **أساليب وتقنيات التغلب على مشكلات الاتصال وتذليلها**
- **استراتيجيات الاتصال الفعّال**

تقـــديم

سنتناول في هذا الفصل أبرز معوقات الاتصال والعراقيل التي تحدّ من قدرة الاتصال على بلوغ أهدافه المنشودة، حيث يوجد العديد من المعوقات المسيطر عليها وغير المسيطر عليها والتي تؤدي في بعض الأحيان إلى نتائج سلبية خطيرة على الأفراد والمنظمات معاً، ما يستدعي منع حدوثها في المقام الأول، وإيجاد حلل ناجعة لها، ولهذا السبب بالذات سنقوم باقتراح آليات وأساليب واستراتيجيات للتغلب عل معوقات الاتصال وصولاً لتحقيق الأهداف المطلوبة من عملية الاتصال ذاتها.

أولاً: معوقات الاتصال وعقباته

مما لا شك فيه أن أي خلل أو إخفاق يحصل في عملية الاتصال أو نموذج الاتصال يترك آثار سليبة على نوعية الرسالة المنقولة وبالتالي على نتائج الأداء. فنظام الاتصال ينبغي أن يكون مُحكم الحلقات، وأن أي ثغرة قد تحدث فيه من شأنها إضعاف هذا النظام وجعله عقيماً في حالات عديدة.

والواقع أن معوقات الاتصال وعقباته تعدّ مشتركة، بمعنى أن مسؤولية حدوثها لا تقع على طرف واحد، أو جزء من نظام الاتصال دون غيره، وإنما هو مسئولية مشتركة تتحملها وتضطلع بها عدة أطراف أو حلقات، وبالتالي فإن نظام الاتصال الفعّال يفقد قيمته من دون وجود حلقة مؤثرة للتغذية العكسية. فالتغذية العكسية تعدّ بمثابة صمام الأمان أو «مؤشر فعالية الاتصال» لأنها تعطينا صورة واقعية عن مدى فعالية الاتصال وجدواه[1].

ولأن معوقات الاتصال متنوعة ومختلفة ومتجددة في طبيعتها، فإن الضرورة تقتضي تحديد المسؤولين عنها بدقة متناهية، من خلال تتبع مصادرها بموضوعية عالية، وعدم وضع اللوم على جهات أو حلقات من دون دراسة وتحليل منطقيين، وتأسيساً على ذلك، فإننا سنحاول تشخيص عقبات الاتصال من خلال استعراض عناصر الاتصال التي تناولناها في الفصل الأول، وهي المُرسل، والمستقبل، وطبيعة الوسيلة، والرسالة ذاتها، والتغذية العكسية، مع التأكيد على أن هذه العناصر متداخلة، ما يعني أن المشاكل والمعوقات قد تكون مشتركة كما ذكرنا آنفاً.

1-المعوقات والمشاكل المرتبطة بالمُرسل:

يرى روزنفيلد (Rosenfield)[2] أن الاتصال الفعّال يتطلب قدراً عالياً من التركيز والحكمة والمنطق والدارية من قبل المرسل، لأن من مصلحة المُرسل أن يكون كذلك إذا ما أراد فعلاً إيصال معلومات أو بيانات معينة تحقق له وللمستلم أهداف معينة. وعلى هذا الأساس، فإن أي خلل أو إخفاق متعمد أو غير متعمد من قبل المُرسل قد يؤدي إلى فشل عملية الاتصال.

بَيْد أن ذلك الوضع المثالي لا يتحقق في الواقع، حيث نجد مشاكل الاتصال ومعوقاته تبدأ من المُرسل (مصدر الرسالة)، وتتفاقم وتكبر ككرة الثلج تماماً، حيث تصل الرسالة مشوهة أو مرتبكة إلى المُستلم، ما يؤدي إلى مشاكل ومعوقات أكبر وأكثر جسامة. ومن أبرز المشاكل والمعوقات التي يكون مردها للمُرسل الآتي:

أ- الحالة النفسية للمُرسل، وتعّد مسؤولة عن حوالي 50% من معوقات الاتصال ومشاكله وفق أحدث الدراسات في هذا المجال[3]. فقد تبين من الدراسة المذكورة أن الحالات المزاجية المتوترة (السلبية) مثل التعصب، والهيجان، والتوتر، والإحباط .. التي يمر بها مُرسل الرسالة (سواء كانت الرسالة شفهية أو تحريرية أو غيرها) يؤثر بشكل سلبي على جوهر الرسالة ومغزاها بحيث تصل إلى المُستلم بشكل مربك للغاية، حيث أنها تزيد من قلق المستلِم وإرباكه، وبالتالي تفقد المعنى المطلوب الذي قصده المُرسل.

وعليه، فإن الحالة النفسية السيئة للمُرسل تعدّ من أبرز معوقات الاتصال، ما يتطلب من المرسل قدراً عالياً من ضبط النفس والتأني، وأحياناً الصبر، قبل إرسال أي نوع من الرسائل، خصوصاً اللفظية التي تظهر فيها الحالة النفسية بوضوح على وجه المُرسل أو تعابيره البدنية الأخرى.

ب- الافتراضات والأحكام الخاطئة أو المضلّلة لدى المُرسل، حيث يتصور المُرسل أو يعتقد أو يكون لديه إدراك خاطئ بأن رسالته مفهومة وواضحة، أو أنها ينبغي أن تكون كذلك، دون أن يدرك أن هذا الانطباع قد لا يكون موجوداً بنفس المعنى لدى المُستلم. ولهذا السبب بالذات، يوصي خبراء الاتصال بأن يكون المُرسل واعياً أو مدركاً لطبيعة وثقافة الجمهور المستهدف، وأن لا يستخدم عبارات أو إيماءات أو

حركات .. لا يفهمها هذا الجمهور، أو أنه يدركها بطرق مختلفة، ويقدم لها تفسيرات متناقضة أو مشوهة.

ج- **الاستخدام الخاطئ لتوقيت إرسال الرسالة**، حيث تعدّ هذه المشكلة من أبرز وأخطر مشاكل ومعوقات الاتصال. فالتوقيت السيء لإرسال الرسالة نتيجة لضغوط العمل أو الإهمال أو عدم تقدير قيمة الوقت من الناحية التوقيتية، قد يُرسل انطباعات أو رسائل خاطئة للمستلم أو يجبر المستلم على إعطاء تفسيرات متناقضة أو مغلوطة، كما أن التوقيت الخاطئ للرسالة من قبل مرسلها قد يؤثر بالسلب على قيمة الرسالة وجوهرها، فقد تصل في وقت متأخر أو مبكر، وفي كلتا الحالتين يكون تأثيرها ضعيفاً أو معدوماً، وفي حالات كثيرة يكون التأثير سلبياً وتكون نتائجه وخيمة.

د- **عدم كفاءة المرسل أو افتقاره لمهارات الاتصال**، حيث يحصل أحياناً أن لا يكون مصدر الاتصال (المرسل) ملماً بشكل كافٍ بأساسيات الاتصال وفنونه ومهاراته، خصوصاً في الاتصال اللفظي الذي يعتمد على التعابير اللفظية، أو لغة الجسد. فصياغة العبارات بشكل غير دقيق، أو يستخدم عبارات وتعبيرات صوتية أو جسدية في غير مكانها، قد يُرسل رسائل مضللة أو مبتورة للجمهور المستهدف. وقد يكون أسلوب المرسل مُربكاً في المقام الأول ما يؤدي إلى نتائج عكسية. وقد يختصر المُرسل رسالته حدّ تشويه معناها، أو يطيل رسالته فتفقد جوهرها، وتسلسل الأفكار فيها وهكذا. وقد يستخدم المُرسل لغة فنية، مثلاً، لا يفهمها إلى المتخصصين، تكون موجهة إلى جمهور غير فني. وقد تكون العبارات هجينة أو معقدة الفهم لا يعرف معناه إلاّ المرسل (المعنى في قلب الشاعر)، وهذه جميعها تمثل عقبات تحدّ من فعالية الاتصال.

هـ- **التفاوت في السلطة الوظيفية**، حيث يخشى الكثير من المرؤوسين (مُرسلي الرسائل الإدارية) إرسال أو بث الكثير من المعلومات والبيانات والمقترحات والرسائل .. خوفاً من عدم رضا أو ردود الفعل السلبية من قبل الرؤساء في بعض الأحيان. وغالباً ما يقوم الأفراد في المستوى الإداري الأدنى بإجراء ما يسمى بتنقية (فلترة) مضمون الرسالة ما يفقدها جزء من مضمونها ويتم هذا الأمر بشكل متعمد وليس عفوياً[4].

2- المعوقات والمشاكل المرتبطة بوسيلة الاتصال

يمكن إيجاز هذه المعوقات والمشاكل بالآتي:

أ- **الاختيار الخاطئ للوسيلة**، حيث تفشل عملية الاتصال برمتها عندما يتم اختيار وسيلة اتصال غير ملائمة أو ضعيفة، أو اختيار توليفة من وسائل الاتصال غير متكاملة أو غير متجانسة مع بعضها البعض. فالمعروف أن طبيعة الرسالة ذاتها تحدد الوسيلة / الوسائل التي ينبغي استخدامها والتي تكون أفضل من غيرها من الوسائل في حالة كهذه. فالاتصال المباشر والشخصي يتطلب استخدام وسيلة الاجتماعات أو اللقاءات وجهاً لوجه، حيث تكون التغذية العكسية فورية، بينما الاتصال غير الشخصي يحتاج إلى وسائل أخرى، مثل الإعلان، أو التقارير، وغيرها.

ب-**الاستخدام الخاطئ للوسيلة**، فقد تتوافر لدى الأفراد أو المؤسسات وسائل اتصال متعددة، تقليدية، وإلكترونية مثلاً، إلّا أن المعنيين بالاتصال قد يستخدمون الوسيلة غير الملائمة، إما بسبب الجهل، أو الإهمال أو سوء الإدارة، إن الاستخدام الخاطئ للوسيلة يُفقد الاتصال قيمته، ويعطي مؤشرات مضللة في أحيان كثيرة. فليس من المنطق بشيء أن تلجأ منظمة متخصصة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات باستخدام الفاكس، مثلاً، أو البريد العادي، لبث رسائل عاجلة إلى جمهور مستهدف يستخدم الانترنت وشبكات الانترانت والاكسترانت والبريد الصوتي وغيرها من تقنيات الاتصال على الخط الفوري المباشرة.

ج- **بُعد المسافة التنظيمية أو تعدد المستويات الإدارية في المنظمة**، حيث تمثل هذه الحالة عقبة أمام تبادل المعلومات من وإلى هذه المستويات، ما يؤخر العمل ويُضعف الروح المعنوية، وتزداد المشكلة بزيادة التشتت الجغرافي لفروع المنظمة، وفي دراسة شملت (100) شركة عن فقدان المعلومات في عملية الاتصال، اتضح أن المعلومات عندما تخرج من مكتب الرئيس حتى تصل إلى العاملين تكون قد اختزلت إلى 30%[5].

د- **ازدحام واختناق قنوات (وسائل) الاتصال**، حيث يؤدي هذا الازدحام، وبالتحديد في مجال الاتصال الإلكتروني إلى حدوث مشاكل فنية وإدارية. فقد لا تصل الرسالة أبداً، أو تصل لكن بشكل مشّوه. وفي الاتصال التقليدي، عبر البريد العادي مثلاً، قد يحصل تأخير في إيصال

الرسالة، أو تشويه فيها إذا ما تعرضت لظروف منافية، أو لمقص الرقيب .. وهكذا. ويعد ازدحام قنوات الاتصال عقبة حقيقية أمام الاتصال الفعّال.

هـ- سوء أو ضعف وسيلة الاتصال، حيث أن وسائل الاتصال الضعيفة فنياً ووظيفياً قد تؤدي إلى تشويه عملية الاتصال وإضعافها. ولهذا السبب بالذات نجد أن الاتصالات في البلدان أو الأقاليم التي لا توجد فيها بنى اتصالات تحتية جيدة، أو تكون هذه البنى التحتية قديمة أو بالية، وفي جميع الحالات، يكون الاتصال متعثراً أو مشوهاً.

3- المعوقات والمشاكل المتعلقة بمضمون الرسالة

كثيرة هي المعوقات والمشاكل المتعلقة بمضمون الرسالة، حيث يكون قسم منها متعمداً والآخر غير متعمد، ويمكن إيجاز أبرز هذه المعوقات بالآتي:

أ- لغة الرسالة، حيث يكون المضمون مرتبكاً، وضعيفاً، وأحياناً مشوهاً. ولعل مرد ذلك يعود لمُرسل الرسالة أو محرر مضمونها، أو الوسيلة التي تم استخدامها لنقل المضمون.

ب- هدف الرسالة، حيث يكون الهدف غير واضح، أو غير موجود في الأساس.

ج- أسلوب كتابة الرسالة، فقد يكون الأسلوب معقداً جداً أو مبسطاً جداً، وفي كلتا الحالتين يتشوه الاتصال ولا يحقق أهدافه.

د- **أسلوب نطق الرسالة أو توصيلها،** فقد يكون النص جيداً، إلاّ أن نطق محتواه، خصوصاً في الاتصال اللفظي، قد يكون سيئاً ما يؤدي إلى تشويه الاتصال أو إضعافه.

4- المعوقات والمشاكل المتعلقة بالتغذية العكسية

تعدّ التغذية العكسية من أهم عناصر العملية الاتصالية قدر تعلق الأمر بالانتفاع من الاتصال ذاته، وتقييم عملية الاتصال أو متابعة مدى تأثيرها على المُستلم، وبالتالي فإن معوقات التغذية العكسية تُفسد الاتصال برمته، ويمكن إيجاز معوقات التغذية العكسية ومشاكلها الرئيسة بالآتي[6]:

أ- الافتقار إلى متابعة سير عملية الاتصال وعدم الاكتراث بالنتائج المرجوة منها.

ب- افتراض المُرسل بأن التغذية العكسية غير ضرورية، وهذا ما يحصل في ظل الإدارة الديكتاتورية التي تفترض الالتزام الحرفي بالتعليمات (الرسائل) دون أي مناقشة.

ج- تركيز المُرسل على الأهداف والحاجات التي يسعى لبلوغها دون أدنى اهتمام بدوافع المستقبل وأهدافه وتطلعاته.

د- ضعف بنى الاتصال التحتية، أو سوء تصميمها بحيث تكون باتجاه واحد وليس باتجاهين.

هـ- عدم إيلاء اهتمام كافٍ بالرسائل غير اللفظية أو التلميحات التي تعطي مؤشرات عن وصول الرسالة من عدمها.

و- تعالي مُرسل الرسالة على المُستلم (النظرة الفوقية الضارة) وعدم استعداد المُرسل للاستئناس بآراء المستلم أو وجهات نظره بخصوص ما ورد في الرسالة. وتحصل حالات كهذه في الإدارة البيروقراطية أو الإدارة الديكتاتورية التعسفية، حيث لا يكون لرأي المستهدفين بالاتصال أية قيمة تذكر.

5- معوقات مشتركة عامة

يمكن إيجاز هذه المعوقات بالآتي:

أ- افتقار مستلمي الرسائل لمهارات الإنصات، والتحليل، والاستقراء، والمنطق، وهي مهارات في غاية الأهمية لفهم الاتصال وآلياته، وتقدير أهميته.

ب- العقبات الإدارية الناتجة عن ضعف الهياكل التنظيمية أو جمودها ما يضعف عملية التدفق السليم للرسائل، شفهية كانت أو تحريرية، وتعدّ مشاكل عنق الزجاجة (Bottleneck) من أكثر المشاكل التي تُفسد الاتصال برمته.

ج- التفسير الخاطئ لمضمون الرسالة، وتعمّد تشويهها من قبل أفراد أو قنوات الاتصال، أو تصفية مضمون الرسالة، أو تفسيرها بشكل مجزأ أو حذف أجزاء منها أو إخفائها لأي سبب كان.

د- الاختلافات الفكرية والذهنية والإدراكية لمُرسل الرسالة ومستلمها، وتباين الثقافات والخبرات والرؤى بينهما.

هـ- تداخل وتشابك المصالح والأمزجة والاتجاهات بين المرسل والمستقبل، مثل التداخل في العوامل الثقافية، والاجتماعية، والنفسية، والاقتصادية، والتكنولوجية وغيرها.

ثانياً: أساليب وتقنيات التغلب على مشكلات الاتصال أو تذليلها

يرى خبراء الاتصال وممارسوه من المحترفين أمثال جوبر، وستانلي، ومايو[7] أن مشكلات الاتصال لا تقتصر على جانب معين من جوانب عملية الاتصال أو حلقاتها، وإنما تكون المشكلات متنوعة وموزعّة على حلقات الاتصال كافة. بمعنى أن مرد هذه المشكلات والعقبات لا يعود للمُرسل وحده، أو المستقبل وحده، أو لقنوات الاتصال بمفردها، وإنما هي مشكلات مشتركة.

كما أن لكل قناة اتصال مكامن قوة وضعف، وبالتالي لا يمكن تعميم المشكلات أو المعوقات على جميع القنوات. فمشكلات الاتصال وجهاً لوجه تختلف عن مشكلات الاتصال الهاتفي، أو الاتصال عبر الشبكات (البريد الإلكتروني مثلاً)، أو الاتصال من خلال التقارير الرسمية والنشرات. وبالتالي فإن لكل قناة اتصال مشكلات تحتاج إلى علاجات تختلف عن العلاجات المتاحة للمشكلات في القنوات الأخرى.

وسنحاول تسليط الضوء على أبرز هذه المشكلات من خلال تقسيم عملية الاتصال وفق كل حلقة من حلقاتها.

1- حلقة المُرسل:

يعدّ المُرسل من حلقات الاتصال البارزة التي تؤثر في صميم عملية الاتصال، وبالتالي فإن أولى مشكلات الاتصال تبدأ من المُرسل وتنتهي به. ولتحسين فعالية هذه الحلقة وإحكام السيطرة والنوعية عليها، ينبغي إيلاء الجوانب التالية اهتماماً خاصاً.

أ- تزويد المُرسل وتدريبه على مهارات الاتصال، سواء الاتصال اللفظي أو التحريري، مثل الإنصات والتحليل، والاستقراء، وغيرها.

ب- الاهتمام بالحالة النفسية للمُرسل، من خلال تأهيله على أساليب الاتصال ومستلزماته وشروطه. فالمعروف أن النفسية السيئة للمُرسل تؤثر بشكل سلبي على كامل عملية الاتصال. فمحتوى

الرسالة يكون سيئاً، وتدفقها المنطقي يكون مرتبكاً، ويكون مضمون الرسالة برمته متشنجاً أو غير مفهوم في أحسن الأحوال.

ج- مراعاة الفروقات الفردية بين الأفراد، حيث لا يجوز لشخص غير ضليع بفنون الاتصال أن يبعث برسالة إلى شخص محترف أو خبير. فمضمون الرسالة يجب أن يتوافق مع خبرة المستلم أو ثقافته، بمعنى أن المضمون الفعّال ينبغي أن يُكتب أو يُنقل من خلال مُرسل محترف ... وهكذا.

د- استخدام لغة مشتركة، وبسيطة، وذات معانٍ يدركها ويفهمها المستلم أو مستقبل الرسالة، مثل الابتعاد عن العبارات والمصطلحات الفنية أو التقنية التي لا تقع ضمن لغة مُستقبل الرسالة أو مفسّرها. أي ضرورة التخاطب بلغة الآخرين، لأن الحكمة ليست في أن تُبرز ما تملكه من مخزون معرفي، وإنما تكمن الحكمة في إيصال المضمون إلى المستقبل بالشكل الذي يكون مفهوماً، وبالتالي اتخاذ القرارات أو الإجراءات الصائبة في ضوء ذلك.

هـ- ضرورة أن يكون القول مقروناً بالفعل (أن تكون الرسالة التي يرغب المرسل ببثها ذات معنى وأن هذا المعنى يؤدي إلى حصول فعل معين ذي فائدة أو مغزى) فالأفعال ينبغي أن تكون أقوى من العبارات مهما بلغت هذه العبارات من قوة، وإلاّ فقد الاتصال قيمته.

2- حلقة الرسالة ومضمونها

ينبغي أن تتصف الرسالة بخاصيات أو جوانب تجعلها فعّالة حقاً. وهنالك خمس ركائز ينبغي الاعتماد عليها وتنفيذها لضمان فعالية الرسالة، وهي[8]:

أ- الوضوح، حيث ينبغي أن تتسم الرسالة بالوضوح والصراحة، وأن تكون منطقية من حيث تسلسل الأفكار واستخدام الألفاظ السهلة وغير المعقدة.

ب- التكامل، بمعنى أن تكون الرسالة متكاملة، أي شاملة لكافة الجوانب من ناحية الكم والكيف.

ج- الإيجاز، بمعنى أن تكون الرسالة موجزة بما يكفي لإيصال مغزاها وفحواها بشكل سليم للمستقبل، والابتعاد عن التطويل والإسهاب اللذين قد يخلان بالمعنى ويصيبان المستقبل بالملل والفتور.

د- **التحديد،** أي الابتعاد عن الألفاظ التي تحمّل الشك أو الريبة أو المعنى المزدوج، وبالتالي تسمح للتأويل في تفسيرها أو بناء استنتاجات خاطئة عنها.

هـ- **الصدق والدقة،** فللصدق أهمية خاصة في نجاح عملية الاتصال. فربما تخدم المعلومات المضللة بعض أهداف ومرامي مُرسلها أو مروجها، إلاّ أن تكلفتها على المدى البعيد غالباً ما تكون باهظة، ونتائجها سيئة.

3- حلقة وسيلة (قناة) الاتصال

لوسيلة الاتصال دور حيوي في ضمان فعالية الاتصال وكفاءته. فإذا كانت الوسيلة المختارة ضعيفة، أو خاطئة، فإن من شأن ذلك إفساد العملية الاتصالية برمتها. ولهذا السبب بالذات ينبغي إيلاء المسائل التالية اهتماماً خاصاً واستثنائياً.

أ- عدم استخدام قنوات اتصال لا تلاءم الرسالة أو المستلم أو المستخدم. فلكل رسالة قناة معينة تكون أكفأ من غيرها في هذا النوع من الرسائل، وهنا ينبغي تدريب العاملين أو القائمين على عملية الاتصال على الاستخدام السليم للقناة والتعريف بمزاياها ومساوئها.

ب- ضرورة معرفة كيفية استخدام القناة، وكيفية الاستفادة من قدرات هذه القناة المتاحة والكامنة.

ج- معالجة كل ما يشوب القناة من مشاكل أو معوقات، مثل معالجة الضوضاء، أو العقبات الفنية أو الوظيفية الطارئة.

د- إدراك حقيقة مفادها أن طبيعة المشكلة أو الموقف وما إذا كان روتينياً أو غير روتيني، وكذلك مدى ثراء قناة الاتصال أو ضعفها لها تأثير كبير على العملية الاتصالية، ويمكن أن تتمثل هذه الحالة والآثار بالمصفوفة التالية الموضحة في الشكل (3-1).

	غير روتيني ← المشكلة أو الموقف الإداري → روتيني
عالٍ	◻ اتصال فعّال - اتصال فعّال لأن القناة الثرية تلاءم الرسائل في حالة المشكلات أو المواقف غير الروتينية
	◻ اتصال فاشل - تخمة البيانات - قناة ثرية تُستخدم الرسائل عادية - مؤشرات كثيرة تُسبب تشويش وغموض ومعاني زائدة
مدى ثراء قناة الاتصال	
منخفض	◻ اتصال فاشل - عدم كفاءة في توفير ونقل البيانات - وسيلة اتصال ضعيفة مقابل موقف غير اعتيادي - مؤشرات قليلة للإحاطة بمضمون الرسالة لموقف معقد
	◻ اتصال فعّال - اتصال ناجح لأن القناة الضعيفة تلاءم الرسائل في المواقف الروتينية أو العادية

الشكل (3-1): اختيار قناة الاتصال المناسبة

المصدر: العامري، صالح، والغالبي، طاهر (2008). الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، (ص507).

4- حلقة التغذية العكسية

وتعدّ من أهم حلقات تقييم فعالية الاتصال، وعليه فإن العمل على تحسينها يسهم بشكل كبير في تحسين فعالية نظام الاتصال برمته. ومن أبرز وسائل تحسين الاتصال ما يُسمى بالتغذية العكسية البناءة (Constructive feedback) وهي عبارة عن عملية إبلاغ الأفراد حول ما يشعر به مُستلم الرسالة تجاه المعاني الواردة في الرسائل المرسلة. وكلما كانت التغذية العكسية دقيقة وصحيحة، سهلت عملية الاتصال وازدادت فعاليتها. وعموماً فإن التغذية العكسية البناءة يمكن أن تكون ذات فعالية أكبر إذا ما تم مراعاة الاعتبارات التالية[9]:

أ- إعطاء تغذية عكسية مباشرة قائمة على أساس الثقة بين الطرفين.

ب- التأكد من أن التغذية العكسية محددة ودقيقة وليست عامة.

ج- استخدام الوقت المناسب لإعطاء التغذية العكسية.

د- التأكد من أن التغذية العكسية المعطاة ذات مصداقية وأنها تخص الرسالة التي سبق وأن استلمها المُستلم.

هـ- إعطاء التغذية العكسية بجرعات صغيرة ومناسبة.

5- حلقة مُستقبل الرسالة

وتعدّ من حلقات الاتصال المستهدفة بالرسالة، وبالتالي فهي حلقة أساسية لابد من إحكام السيطرة النوعية عليها لضان فهم الرسالة واتخاذ ما يلزم في ضوئها وبهذا الصدد نقترح الآتي:

أ- تنمية مهارات الإنصات والتحليل والاستقراء والتسلسل المنطقي عند بث الرسائل بأنواعها اللفظية وغير اللفظية، وأيضاً في المواقف اليومية المتكررة.

ب- إيجاد لغة مشتركة بين المُرسل والمستقبل، وتنسيق المواقف والاتجاهات بينهما، والتأكد من أن هذه اللغة المشتركة سائدة ومفهومة ولا تحتاج إلى تأويلات أو تفسيرات في غير محلها.

ج- تطوير مهارات الاتصال والفهم والاستيعاب والتحليل والاستنتاج والاستقراء من خلال الدورات التدريبية المكثفة، خصوصاً في مواقع العمل (على المحك).

د- تعيين الكفاءات القديرة والمتمكنة في قنوات الاتصال وعلومه، وعدم اعتبار المستقبل مجرد شخص، أي شخص كان، وإنما تقتضي الضرورة تعيين أشخاص من ذوي المهارات الفائقة في الاتصال والتواصل مع الآخرين.

هـ- ضرورة جَسْر الفجوات السلوكية والثقافية والاقتصادية ... الخ القائمة بين أطراف العملية الاتصالية (المُرسل ← المستقبل) ما يجعل هذه الأطراف قادرة على الاتصال والتواصل دون قيود أو عقبات من أي نوع.

و- التركيز على مسألة التوقيت في الاتصال خصوصاً فيما يتعلق بمستقبل الرسالة، حين يلعب وقت استلام الرسالة دوراً أساسياً في نجاح الاتصال أو فشله.

6- قائمة استرشادية حول تحسين فعالية الاتصال

أ- التركيز على وسيلة (قناة) الاتصال من حيث التكلفة/المنفعة بحيث تكون المنفعة المتأتية من استخدام القناة أكبر بكثير من التكلفة المترتبة على استخدامها.

ب- اختيار وسيلة الاتصال التي تنسجم وتتناغم من هدف الاتصال، وليس لمجرد أنها الوسيلة الأكثر شهرة أو الأكثر استخداماً. ولنتذكر أن الوسيلة التي لا تنسجم مع هدف الاتصال ستكون وسيلة فاشلة وعقيمة جداً.

ج- التركيز على محتوى الرسالة من حيث المعنى والعمق والقدرة على التأثير بالآخرين. وبمعنى أن يتم كتابة النص لكي يؤثر بالآخرين وليس بالمُرسل. فقد تكون الرسالة من وجهة نظر المرسل رائعة لكنها قد لا تكون مفهومة من قبل المستقبل. وعليه، فإن كاتب النص، أو الخطيب يجب أن ينتقي عبارات رسالته (المضمون) بحيث تؤثر هذه العبارات على الجمهور المستهدف بالرسالة.

د- ضرورة مراعاة الفروقات الثقافية والاجتماعية والسلوكية .. الخ القائمة بين الأفراد، بحيث تصاغ الرسائل وتوقيتاتها ووسائل نقلها مع خلفيات المستلم أو المستقبِل. فاللغة المعقدة، أو اللغة الفنية أو التقنية، قد لا تؤثر على الأفراد الذين يفتقرون إليها أو يفسرونها بطرق مختلفة طبقاً لمحدودية مفردات اللغة لديهم، أو ضعف فهمهم لهذه اللغة في المقام الأول. ولنتذكر دائماً أن الرسائل الفعالة هي تلك التي تصاغ وفق خلفيات المستلم، وليس وفق خلفيات المُرسل. فأصحاب الياقات الزرق (العمال) لا يجيدون تفسير رسائل معدّة لأصحاب الياقات البيضاء (الموظفين). كما أن للفلاحين لغة تختلف عن لغة العلماء؛ والعلماء لغة تختلف عن لغة طلاب الجامعات ... الخ.

هـ- التركيز على جذب انتباه المستقبل، وإثارة اهتمامه، فالاتصال التقليدي الذي يكون خالياً من عناصر الجذب والإثارة والمحتوى البنّاء هو اتصال فاشل، وقد أثبتت العديد من الدراسات في مجال الاتصال بالذات أن تأثير العملية الاتصالية يكون فعالاً ويمتد لفترة طويلة عند توافر المستلزمات التالية:

∆ وجود نوع من الابتكارية في الرسالة (المحتوى)، وفي وسيلة الاتصال. فالرسائل المبتكرة وغير التقليدية تجذب الانتباه،

والاهتمام، والرغبة، وتقود إلى اتخاذ إجراء بشأنها. أما الرسائل التقليدية فغالباً ما يتم إهمالها لعدم احتوائها على عناصر الجذب والتشويق والابتكار.

∆ وجود محفزات، مادية ومعنوية، على المدى القصير أو المدى البعيد، بحيث تدفع المستقبل إلى اتخاذ إجراء ما، فالمصداقية والصراحة، ووضوح المعاني تعدّ من المحفزات المعنوية، أما المكافآت ووعود الترقية أو التدرج الوظيفي فهي محفزات مادية، فإذا احتوت الرسائل على مثل هذه المحفزات فإن من شأن ذلك التأثير بالجمهور المستهدف، وبهذا يكون الاتصال فعالاً (لأنه يؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية سريعة).

و- العمل على تقليص حدة الضوضاء والتشويش، لأن من شأن ذلك إفساد الاتصال. وهنا يلعب التوقيت دوراً أساسياً، حيث أن توقيت إرسال الرسائل واستلامها، سواء كانت الرسائل تحريرية أو شفهية، تعد من العوامل الرئيسة التي توثر على جودة الاتصال، فالمديرون اليابانيون غالباً ما يقرأون الرسائل في غير أوقات الدوام الرسمي، وعندما تكون أحوالهم النفسية مستقرة. أما الاتصال الشفهي في اليابان فغالباً ما يتم في ساعات الدوام الأولى صباحاً وليس في نهاية الدوام عندما يكون المدير مثقلاً بالتعب، وتكون نفسيته سيئة لأي سبب كان.

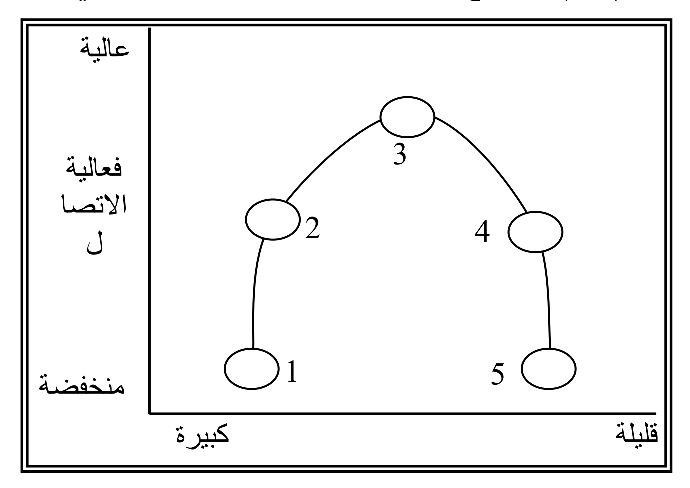
ز- اختيار الجمهور المستهدف بدقة من حيث الخلفيات والدوافع. فلا يجوز الاتصال والتواصل بين مدير عام البحث والتطوير أو مدير عام إدارة المعرفة وبين فئة من العمال لا تمتلك خلفية جيدة حول أدنى وأبسط الأمور المتعلقة بالبحث والتطوير أو إدارة المعرفة، لأن الفجوة الشاسعة في الفهم بين المرسل والمستقبل ستؤدي حتماً إلى فشل العملية الاتصالية.

ح- العمل بكل الوسائل المتاحة على تدريب العاملين على مهارات الاتصال وفنونه، لأن هذه المهارات هي التي تؤدي إلى نجاح الاتصال وسنتناول هذه المهارات في الفصل القادم. إلاّ أن الضرورة تقتضي التنويه إلى أن للاتصال أفراده، ولا يصلح للجميع في مجال الاتصال فقد يكون الفرد حاملاً لشهادة دكتوراه، إلاّ أن قدرته على الاتصال الفعّال تكون محدودة، والعكس قد يكون صحيحاً. هذا يعني أن أفراد الاتصال يتمتعون بمواهب ومهارات وخلفيات معينة، وأن على الجهة

المعنية أن تنمي لديهم هذه المواهب والمهارات، وأن لا يكون اختيارها عشوائياً، بل يكون مبنياً على أسس وقواعد رصينة.

ثالثاً: استراتيجيات الاتصال الفعّال

بالنظر للدور الحيوي الذي يلعبه الاتصال في حياتنا، وبغية التغلب على مشاكل الاتصال ومعوقاته، أو تذليلها، وبالتالي تحسين العملية الاتصالية بما يعود بالنفع على الأفراد أو المنظمات، جاء خبراء الاتصال بأفكار وطروحات جسدوها في عدد من الاستراتيجيات التي تستهدف من خلال تنفيذها على أرض الواقع، إحكام الرقابة على الاتصال وزيادة فعاليته الشكل (3-2) يوضح خمس استراتيجيات أساسية هي[10]:



الشكل (3-2): كمية المعلومات المنقولة والمنشورة

المصدر: العامري، صالح، والغالبي، طاهر (2008). الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن (ص507).

1- معلومات كثيرة وأمل باتصال ناجح (انشر وتأمل).
2- رسائل كافية تستغرق وقتاً طويلاً للتوضيح (اخبر ورغّب).
3- تجديد ما هو مهم ثم الاستطلاع.
4- تشخيص واستجابة.
5- التقييد ثم التعزيز.

ولفهم هذه الاستراتيجيات الخمس التي يوضحها الشكل (3-2)، ينبغي تسليط الضوء عليها، حين أن لكل إستراتيجية منظوراً مختلفاً لعملية الاتصال.

1-إستراتيجية انشر وتأمل

لا تعدّ هذه الإستراتيجية ذات فعالية كبيرة في الاتصال حيث الاعتقاد لدى المدير في ظلها بأن الكلم الهائل من المعلومات الذي يتم إيصاله للمرؤوسين سيحقق اتصالاً ناجحاً بَيْد أن الأمر لا يبدو بهذه الصيغة البسيطة حيث أن كثرة المعلومات قد تُربك موضوع الاتصال وتجعل من مضمونه مضموناً يتصف بالعمومية، وليس محدداً، وسبب ذلك يعود لانشغال المرؤوسين بهذه المعلومات غير المجدية التي تقيّد الفهم الدقيق والصحي لمضمون ومعاني الاتصال الفعال، وفي سياق هذه الإستراتيجية لا توجد مطابقة بين كمية المعلومات وفعالية الاتصال.

2- إستراتيجية اخبر ورغّب

يقوم المدير ضمن حدود هذه الإستراتيجية بتقديم كم من المعلومات يكون أقل بكثير مما هو عليه في الإستراتيجية السابقة مستهدفاً بذلك تحقيق اتصال ناجح من خلالها. كما أن محتوى الرسالة في هذه الإستراتيجية يكون غنياً وواضحاً، وتكون موضوعات الرسالة مفهومة وتجذب الانتباه وتعزز الاهتمام والرغبة. ورغم ذلك، فإن هذه الإستراتيجية يمكن اعتباره وسط من ناحية الكفاءة لأنها لا تحقق أفضل النتائج المنشودة من عملية الاتصال.

3- إستراتيجية تحديد ما هو مهم ثم الاستطلاع

تعدّ هذه الإستراتيجية من أفضل الاستراتيجيات من حيث الفعالية لأنها تحقق أفضل تطابق مواءمة بين كمية المعلومات المنشودة والمنقولة والمستوى العالي لفعالية الاتصال. كما يمكن اعتبارها إستراتيجية بمسارين حيث يتم في إطارها تقدير المرؤوسين إيجابياً وإفساح المجال الكافي من خلال استطلاع آرائهم في المعلومات المنقولة أثناء عملية الاتصال والواقع أن وجود تغذية عكسية يعززها كفاءة الاتصال ويشذّب المعلومات بطريقة تجعل منها أكثر انسجاماً مع ما تستهدفه الإدارة من غايات.

4- إستراتيجية التقييد ثم التعزيز

في هذه الإستراتيجية يقوم المدير بإبلاغ العاملين بما يعتقد أنهم بحاجة إليه، لكن فقط عندما يعتقد أن الوقت ملائم لإبلاغهم.

وتعدّ السرية والرقابة الصارمة على المعلومات من أهم الأمور باعتبار أن المعلومات هي مصدر القوة الأساس الذي لا يفترض أن يُعطى للعاملين دون الحاجة إليه. وبسبب قلة المعلومات وأساليب التحكم فيها، فإن الإشاعات غالباً ما ترافق هذه الإستراتيجية في العديد من الموضوعات التي يقوم عليها الاتصال في المنظمة، وبذلك تقل فعالية الاتصال بشكل كبير.

وغالباً ما تبحث المنظمات عن توليفة من هذه الاستراتيجيات الخمس تجعل من خلالها عملية الاتصال أكثر فعالية في إطار المواقف المختلفة. وعادة ما تلجأ الإدارة في منظمة ما إلى تفضيل نمط معين من هذه الاستراتيجيات، وليس بالضرورة أن تكون الإستراتيجية المختارة هي الإستراتيجية الأكثر فعالية من حيث قدرتها على الاتصال.

هوامش الفصل الثالث

(1) Fisk, R (2006). Communicating Effectively Harcour Publishing. California, USA, PP 27-25.

(2) Rosenfield, N (2004). Effective Communication. Tactics and Strategies, Vantage Press, New York, USA, P. 207.

(3) Angason, Q (2007) "Behavioral Aspects of Communication in Simulated Settings". Journal of Behavioral Sciences, vol (6), No (13), Winter, PP 118-114.

(4) العامري، صالح مهدي، والغالبي، طاهر حسن (2007). الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، (ص502).

(5) الحموي، شريف (2007). مهارات الاتصال، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، (ص35).

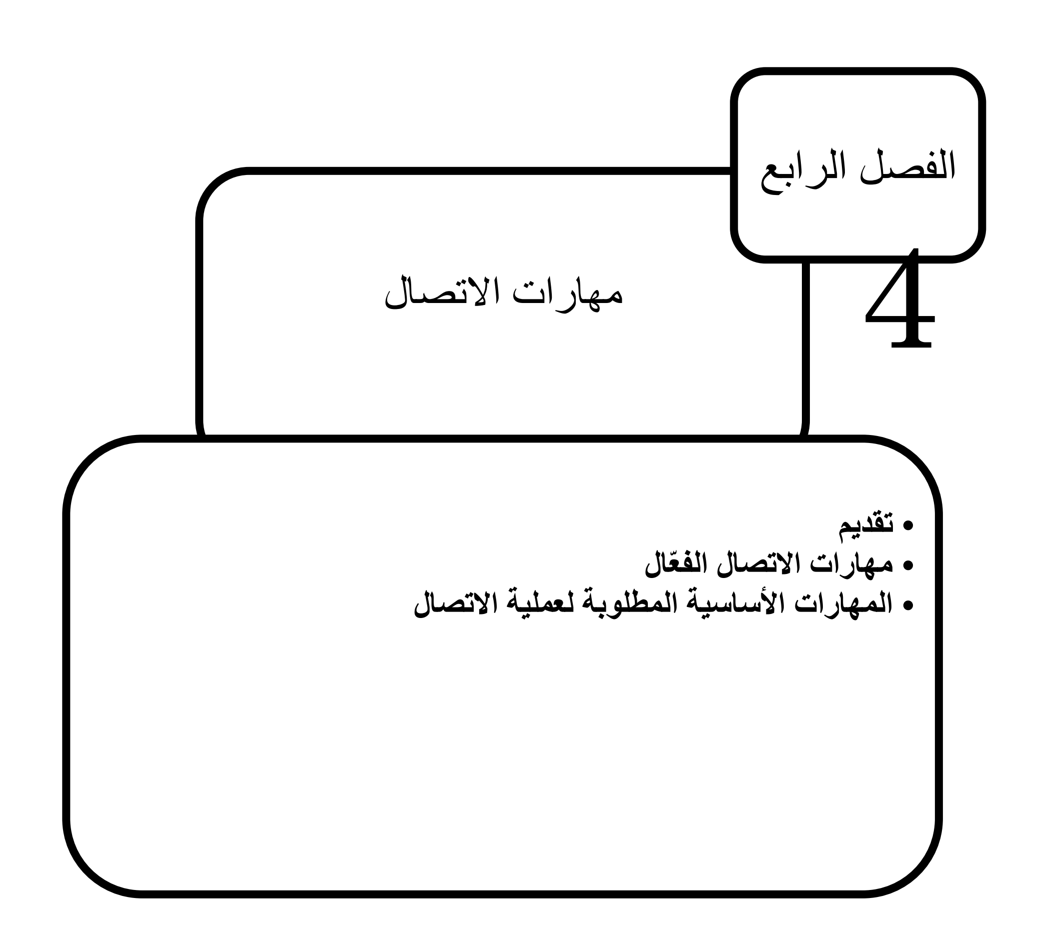
(6) Hammilton, R (2007). Feeding Back Communication. Albert Moore Publishers, Canada, P. 132.

(7) Parkinson, S; Nigel, W; Creative Solutions, Vantage Press, New York, PP 322-317.

(8) الحموي، شريف (2007) مرجع سابق. (ص38-39).

(9) العامري، صالح، والغالبي، طاهر، مرجع سابق (ص506).

(10) المرجع أعلاه مباشرة، (ص507-509).


الفصل الرابع
4
مهارات الاتصال
• تقديم
• مهارات الاتصال الفعّال
• المهارات الأساسية المطلوبة لعملية الاتصال

تقــديم

يهدف هذا الفصل إلى تسلط الضوء على أهم المعارف والمهارات اللازمة لممارسة فن الحديث وحوار الآخرين وإقناعهم من أجل الوصول إلى درجة عالية من النجاح في التعامل معهم.

بـدأنا الفصـل بمناقشــة مهــارات الاتصــال الفعــال المتمثلــة باللباقــة والإنصات والاختيار والتفكير والسلوك والتوقيت والإطار المرتب وأخيراً التفاعل (Interaction). ثم انتقلنا إلى عرض المهارات الأساسية لعملية الاتصال التي اشتملت على الآتي:

1- مهارة التفكير.

2- مهارة التحدث.

3- مهارة الاستماع.

4- مهارة الاتصال غير اللفظي.

5- مهارة الإقناع

أولاً: مهارات الاتصال الفعال

1- اللباقة قدرة المتصل على التحدث وإبراز تعبيراته وقدراته والتمتع بكل إمكانيات الذوق الرفيع في التعامل.	**2- الإنصات** ضرورة الإنصات أو الاستماع إلى الطرف الآخر والاستفادة القصوى مما يقوله ويرغب به.
3- الاختيار اختيار الكلمات المناسبة. اختيار الوقت المناسب للتحدث. اختيار الأسئلة والعروض. اختيار تحويل الرغبات والحاجات إلى قرار لشراء.	**4- التفكير** فكر جيداً قبل التحدث. ابتكر أفكاراً خلاقة. حاول أن تعرف ما يدور في ذهن الطرف الآخر.
4- السلوك تحدث بأسلوب راقٍ وبكلمات رشيقة. تجنب السلوك القلِق والمرتبك، الهدوء المتزن.	**6- التوقيت** -حدد تماماً متى ستتحدث، (قد يكون السكوت أفضل) ابحث عن إشارة، ابتسامة، حكمة طيبة يرتاح لها الطرف الآخر.
7- الإطار المرتب الترتيب المنطقي للكلام. الإتقان بالعبارات الرشيقة بمثل وعبارات متصلة وغير ركيكة وذات معانٍ ودلالات واضحة وهادفة وبوقت قصير.	**8- التفاعل** ضرورة التفاعل مع الآخرين وإشعارهم بأنك مهتم بهم وتلبية حاجاتهم وترغب صادقاً في حل مشاكلهم في أقل تكلفة ممكنة (من حيث الوقت والمال) أشعرهم بالتفاعل الصادق وبشكل مستمر.

ثانياً: المهارات الأساسية المطلوبة لعملية الاتصال:

- ✓ مهارة التفكير Thinking Skill
- ✓ مهارة التحدث Speaking Skill
- ✓ مهارة الاستماع Listening Skill
- مهارة الاتصال غير اللفظي Non Verbal Communication Skill
- مهارة الإقناع Conviction Skill

أولاً: مهارة التفكير:

لا يقصد بالتفكير في عملية الاتصال الاستغراق في تفكير عميق، وإنما المقصود به استعمال الفكر بسرعة في المواقف والعلاقات المحيطة بالعمل خلال عملية الاتصال.

لذلك يجب ألا يتعجل الفرد عرض فكرة أو مشكلة على رئيسه أو حتى مرؤوسيه، قبل أن يتم التفكير فيها ويحللها وإلا كانت اتصالاته عِرضة لبعض مشكلات إساءة الفهم.

إن المهارات المتعلقة بالاتصالات تستدعي من الفرد أن يستخدم كل من التفكير التحليلي والتفكير الابتكاري. فكلاهما يساعد في تنمية المهارات الاتصالية، وعلامة على ذلك يجب على الرؤساء تنمية مهارة التفكير لدى المرؤوسين لنجاح عملية الإنصات، ونتناول فيما يلي كل من الجانبين.

1- الفرق بين التفكير التحليلي والتفكير الابتكاري:

يختلف الأسلوب الذي يستخدمه الفرد في التعامل مع المشكلات التي تواجهه على حسب نوع هذه المشكلات:

فإذا كانت هذه المشكلات لها حل وحيد صحيح، فإنه يستخدم لها التفكير التحليلي Analytical Thinking أما إذا كانت هذه المشكلات ليست تقليدية وليس لها حل وحيد، فإنه يستخدم لها التفكير الابتكاري Creative Thinking وزيادة في التوضيح نقدم لك المثالين التاليين:

***المثال الأول:**

صديق يداعبك ويختبر قدرتك على التحليل فيقول لك:

ما في جيبي نصف ما في محفظتي .. فإذا أقرضتك نص ما في جيبي يصبح ما معي 150 ديناراً... فكم يكون ما معي.

إن هذه المشكلة لها حل واحد صحيح .. وهو يحتاج إلى الأسلوب العلمي لحل المشكلات والذي نتعلمه في مراحل الدراسة المختلفة، وهو ما نطق عليه اسم التفكير التحليلي.

***المثال الثاني:**

افترض أنك تجلس في نزهة مع الأصدقاء في منطقة جبلية وعند عودتكم اتضح لكم ما يلي:

- أن أحد الإطارات الخاصة بسيارتكم يحتاج إلى تغيير. واكتشفتم أيضاً أن الإطار الاحتياطي غير صالح فقمتم بفك الإطار من السيارة وتم إصلاحه، وبعد عودتكم اكتشفتم اختفاء جميع مسامير الربط لهذا الإطار.. فكيف يكون التصرف؟

- إن هذا النوع من المشكلات ليس لها حل واحد صحيح يجب البحث عنه، ولكنه يمكن أن يكون لها العديد من الحلول غير التقليدية .. ويحتاج حل هذه المشكلات إلى نوع آخر من التفكير، وهو ما نطلق عليه «التفكير الابتكاري».

ونوضح لك فيما يلي الفروق الجوهرية بين النوعين من التفكير لاستخدام كل منهما في إجراء اتصالاتك:

التفكير التحليلي Analytical Thinking	التفكير الابتكاري Creative Thinking
1- يعتمد على المنطق وإتباع خطوات علمية منطقية للوصول إلى الحل	1- يعتمد على التخيل والإبداع
2- يحاول الوصول إلى الحل الصحيح الفريد.	2- التركيز على تدفق الافكار وتعددها للوصول إلى أكبر عدد منها
3- يقلص الافكار المعروضة ويستبعد غير الصالح منها أولاً بأول، وتقليل البدائل حتى يصل إلى الحل الصحيح (تفكير انكماشي)	3- يولد ثروة من الافكار المختلفة (تفكير انفراجي)
4- يحلل المشكلة ويغوص في اعماقها وتجنب التفريعات غير المرتبطة بصورة لصيقة بالمشكلة (تفكير رأسي).	4- يتعرض لكل الافكار المختلفة المرتبطة منها وغير المرتبطة بالمشكلة، ويأخذ حتى الساذج منها وغير المعلن (تفكير أفقي).
5- إتباع اسلوب متسلسل في خطوات عملية	5- إتباع اسلوب غير متسلسل حيث يتم القفز من فكرة لأخرى ومن مسار تفكير لآخر
6- اشتراط الصواب في كل خطوة من خطواته، حيث يؤدي عدم صواب خطوة ما إلى عدم صلاحية الحل الأخير	6- لا يشترط الصواب في كل خطوة من خطواته
7- يتبع المسارات الاكثر احتمالا	7- يتبع المسارات الاقل احتمالا

2- دور المدير في تنمية التفكير بين مرؤوسيه عن طريق الاهتمام بعملية الاتصال:

يجب على المدير أن ينمي مهارات التفكير بين مرؤوسيه لكي تزداد فعالية عملية الاتصالات، وذلك على النحو التالي:

- ✓ إيجاد جو ودي مريح ومناخ محابي للتفكير والتكلم بدون رهبة أو خوف.
- ✓ تشجيع وجهات النظر الجديدة والآراء التي تحاول التغلب على مشكلات العمل.
- ✓ تهيئة وسائل التبادل الفكري في مختلف المجالات مثل صندوق الاقتراحات ونشرات العاملين والاجتماعات مع الإدارة العليا.
- ✓ تسهيل حرية تدفق الاتصالات وتشجيع الاتجاهات التعاونية بين العاملين.
- ✓ اشتراك المرؤوسين في عمليات الإدارة وفي اللجان المختلفة.
- ✓ أن يكون الرئيس نفسه قدوة في حسن الاتصالات وإبداء الآراء الموضوعية العادلة التي لا تتحيز لبعض الأشخاص أو لبعض الأفكار.

ثانياً: مهارات التحدث:

لا تقل مهارات التحدث عن أهمية الإنصات خاصة وأن الفرد يتولى باستمرار الحديث عن العمل والمشكلات المرتبطة به، وبالتالي يجب أن يقوم الفرد بتنمية مهاراته على كيفية التحدث بفاعلية وفي نفس الوقت يتجنب الوقوع في الأخطاء الخاصة بالحديث، علاوة على توجيه الأسئلة إلى المستمع بالطريقة التي تساعده في توصيل رسالته بشكل فعال.

1- التحدث بفعالية

لكي يتمكن المرسل من التحدث بفعالية إلى المستقبل يجب أن يراعي ما يلي:

- ✓ التعرف أولاً على ما يريده المستمع قبل التحدث إليه، وبالتالي يجب أن يبذل المرسل الجهد المطلوب لتفسير رسالة المستمع والإنصات لها.
- ✓ اختيار التوقيت المناسب للتحدث مع المستمع، وبالتالي فإن خبرة المرسل يجب أن تمكنه من معرفة اللحظة التي يبدأ فيها توجيه حديثه إلى المستمع لكي يتمكن الأخير من الإصغاء إليه.
- ✓ يفضل الكثيرون أن يكون الحديث الموجه إليهم خاصاً .. لذلك يجب أن ينتبه المرسل للموقف الذي يوجه به المستقبل فإن كان بمفرده يمكن استخدام صوت عادي، وإن كان يقف بين زملاء آخرين يفضل أن يكون التحدث بصوت منخفض بحيث يكون في مرمى سمع المستقبل فقط.
- ✓ يجب إرسال أفكار المرسل إلى المستمع بطريقة منظمة بحيث يستطيع أن يتابع حديثه بوضوح.
- ✓ استخدام مدخل الإقناع في الحديث بالتركيز على جوهر الموضوع والذي من أجله يتم الاتصال.
- ✓ تبسيط لغة التخاطب مع المستمع من خلال استخدام مصطلحات واضحة على حسب مستوى كل شخص.
- ✓ التأكد تماماً من أن المستمع يفهم الحديث الموجه إليه، وبالتالي يجب أن يطلب منه إبداء رد فعل نحو هذا الحديث.

- ✓ تقبل انتقادات المستمع أثناء الحديث الموجه إليه واعتبار أن ذلك جزء من الرسالة التي يريد توصيلها المرسل.
- ✓ استخدام الأمثلة والعرض إن أمكن أثناء الحديث الموجه إلى المستمع حيث يؤدي ذلك إلى تحقيق فاعلية الحديث.
- ✓ ملاحظة اللغة غير اللفظية التي تصدر من المستمع أثناء توجيه الحديث إليه وتعديل هذا الحديث للاستجابة مع مضمون هذه اللغة.
- ✓ يجب تلخيص حديث المرسل لتوضيح الموضوع الذي يناقشه مع المستمع ولكي يكون ذلك تركيزاً وتوجيهاً نحو مواصلة تقديم الرسالة.

التأكد من أنه لا توجد إيضاحات كان يريدها المستقبل أثناء حديث المرسل ولم يتم توضيحها له.

2- تجنب الوقوع في أخطاء التحدث:

كثيراً ما يقع المرسل في أخطاء أثناء تحدثه مع المستقبل، ومن أهم الأخطاء التي يجب تجنبها أثناء الحديث ما يلي:

- ✓ استخدام لغة غير مناسبة للمستقبل وخاصة فيما يتعلق بالمصطلحات المتخصصة .. وعليك لعدم الوقوع في ذلك أن تتذكر ما يلي:

إن الشخص الذي يتحدث بصفة مستمرة في مجال يتعلق برسالته تصبح جميع المصطلحات التي ينطق بها شيئاً مألوفاً له .. أما المستمع فربما لا يعلم كل شيء عن العمل في هذا المجال.

استخدام تمتمات غير مفهومة عند الحديث مع المستمع قد يفسرها على أنها إهانة له .. لذلك يجب أن يكون حديث المرسل واضحاً وعادياً، ولا يحمل في طياته أي أشياء يحتمل التأويل.

- ✓ التحدث مع المستقبل بعصبية نتيجة ضغوط العمل قد يفقدك هذا الشخص، وبالتالي يجب عليك أن تدرب نفسك على التعامل مع ضغوط العمل وأيضاً الضغوط الخارجية.

استخدام لغة تخاطب مع المستقبل تشعره بأنه تحت الاختبار، على سبيل المثال قد يطلب المرسل من المستقبل ترديد ما ذكره مرة أخرى، وبأسلوب لا يشعره أنه يرغب من وراء ذلك التعاون، ولكن بأسلوب يشعره بأنه موضع الاختبار.

الإسهاب في الحديث الموجه إلى المستقبل اعتقاداً من المرسل بأن ذلك يريحه، ولكن في الحقيقة قد يجلب الملل ويخرج الطرفين عن الموضوع، وللتغلب على ذلك يجب أن يكون حديث المرسل مركزاً على النقاط الأساسية الخاصة بموضوع الاتصال.

3- استخدام الأسئلة ودورها في الاتصال:

لا يكفي أن تنصت للمرسل أو تعرض عليه حديثك، بل يجب أن توجه إليه الأسئلة فهي أحد الأساليب التي تمكن المرسل من الحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة. والجدول التالي يوضح أنواع الأسئلة المطبقة في هذا المجال:

الأسئلة المفتوحة (Opened questions)	الأسئلة المغلقة (Closed questions)
✓ أخذ رأي المستجوب (العينة)	✓ أسئلة استعلامية ✓ أسئلة اختيارية (نعم، لا) ✓ أسئلة متعددة الخيارات (أ، ب، ج)
الأسئلة المتسلسلة	الأسئلة الانعاكسية
✓ طلب الرؤس أذناً من الرئيس ✓ المغارة (ساعة) ✓ أجازة لمدة ثلاث أيام	✓ المدير (الرئيس) المرؤوس (مقترح مقدم من المرؤوس إلى الرئيس)

✓ توجيه الحديث إلى المستقبل وفي نفس الوقت الانشغال بأشياء أخرى، مثل الرد على المكالمات الهاتفية أو إنهاء أخرى .. وللتغلب على ذلك يجب أن يكون المرسل متفرغاً تماماً للحديث مع المستقبل.

3- استخدام الأسئلة ودورها في الاتصال:

لا يكفي أن تنصت للمرسل أو تعرض عليه حديثك، بل يجب أن توجه إليه الأسئلة، فهي أحد الأساليب التي تمكن المرسل من الحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة بفاعلية خاصة وأن التجارب أثبتت أنها (أي الأسئلة) تعتبر أحد فنون المحادثة التي تساعد على التفاهم والاتفاق مع الآخرين.

ويمكن للمرسل أن يستخدم أحد المداخل التالية في أثناء توجيه الأسئلة للمستقبل.

1/3 الأسئلة المغلقة:

وهي الأسئلة التي يستخدمها المرسل ويرغب أن يكن المستقبل محدداً في الإجابة عليها للحصول على بيانات ومعلومات محددة ودقيقة، وتنقسم الأسئلة المغلقة التي يمكن استخدامها إلى ثلاثة أنواع هي:

الأسئلة الاستعلامية:

وهي تهدف إلى التعرف على بيانات أو معلومات معينة من خلال عبارات موجزة مثل توجيه السؤال التالي إلى المستقبل «ما العنوان الذي تريد أن ترسل عليه هذا الخطاب؟».

ويمكن للمرسل أن يستخدم أحد المداخل التالية في أثناء توجيه الأسئلة للمستقبل.

الأسئلة الاختيارية:

وهي تهدف إلى مساعدة المستقبل على تحديد رأيه بالاختيار بين «نعم» و «لا» مثال: توجيه السؤال التالي إلى المستقبل «هل ترغب في الذهاب إلى وسط المدينة اليوم؟».

ويمكن للمرسل أن يستخدم أحد المداخل التالية في أثناء توجيه الأسئلة للمستقبل.

الأسئلة المتعددة الاختيارات:

وهي تهدف إلى مساعدة المستقبل على الاختيار من بين عدة إجابات ممكنة متضمنة في السؤال نفسه .. مثل توجيه السؤال الثاني إلى المستقبل: «هل ترغب في إعداد الخطة سنوياً ... أم ربع سنوي .. أم شهري؟».

2/3 الأسـئلة المفتوحة:

وهي الأسئلة التي تفسح المجال أمام المستقبل لإعطاء إجابات متنوعة بهدف تشجيعه على التفكير والمشاركة في اكتشاف الحلول المتعلقة بمشكلاته، كما أنها تبرر اهتمام المرسل بالمستقبل والحرص على الأخذ برأيه، ومن أمثلة هذه الأسئلة توجيه السؤال التالي إلى المستقبل: «ما رأيك في صياغة الخطاب الذي انتهت منه اليوم؟».

1/3 الأسئلة الانعكاسية:

وهي الأسئلة التي يوجهها المرسل إلى المستقبل من خلال إعادة جزء من نفسه في شكل سؤال، وتهدف هذه الأسئلة إلى تجنب الرفض المباشر لأفكار المستقبل ومساعدته على تخفيف أحكامه القطعية .. وتدعيم التفاهم وتجنب النزاع معه .. ومن الأمثلة على ذلك.

- ✓ **الرئيس:** الاقتراح الذي تلقيته منك اليوم لا يتضمن أي مزايا.
- ✓ **الموظف:** أية مزايا!!

إلا أننا ننبه إلى عدم الإفراط في مثل هذه الأسئلة، وعند الضرورة التي تحتم استخدامها يجب على المرسل أن يتحكم جيداً في نبرات صوته وتعبيرات وجهه، حتى لا تتحول الأسئلة التي يوجهها إلى المستقبل إلى نوع من السخرية به.

1/3 الأسـئلة المتسلسلة:

وهي الأسئلة التي تبنى على إجابات المستقبل بهدف استغلال إجاباته في تقديم أقصى ما يمكنه من بيانات أو معلومات تفيد في الموضوع الذي يتضمنه الاتصال، على سبيل المثال (عند طلب مرؤوس إذناً من رئيسه).

✓ **المرؤوس:** أرغب في الحصول على إذن لمدة ساعتين للذهاب إلى مدرسة ابني.

ثالثاً: مهارات الاستماع:

يتوقع المرسل دائماً من المستقبل أن يستمع له جيداً، فإن لم يدرك الأخير ذلك ربما تعطلت الرسالة أو على الأقل شعر بعدم رضاءً حتى ولو نفسياً .. وحتى لا يقع المستقبل في مثل هذا الخطأ يجب عليه أن ينمي مهاراته لكي يتحول من مستمع إلى مصغي، فعملية الاستماع تختلف عن عملية الإصغاء إذ أن الأخيرة تتضمن أكثر من مجرد السماع السلبي لكلمات المرسل، فهي تتطلب المرور بعدة خطوات أحداها الاستماع، كذلك استخدام مجموعة من القواعد الأساسية من جانب المستقبل أثناء تحدث المرسل.

1- خطوات الإنصات الفعال:

يمر الإنصات الجيد بالخطوات التالية:

1-الاستماع	← الإنصات	4- التذكير
2- التفسير		5- التقييم
3- الاستيعاب		6- الاستجابة (غير لفظية، لفظية، استجابة للمشاعر)

1-1 الاستماع:

لا يجب على المستقبل أن يركز جيداً عند استماعه لحديث المرسل، ويفيده في ذلك جيداً استخدام النظرات التي تدل على متابعة جدية للمرسل، وتعبيرات الوجه، ووضع الجسم الذي يوحي بمتابعة حديثه، كذلك طرح

الأسئلة من قبل المستقبل لتأكيد استماعه لـه .. ولكـي ينمـي الفـرد مهاراتـه على ذلك يجب أن يكون مستمعاً سلبياً ولكن مستمعاً نشطاً.

عـلاوة علـى ذلـك فـإن الاسـتماع الجيـد للمرسـل يتطلـب تشـجيعه علـى التعبير عن حاجاتـه وبالشـكل الـذي يرضـيه تمامـاً، وعـدم مقاطعتـه إلا بعد انتهاء الرسالة التي يريد توصيلها.

1-2 التفسير:

ويعني إدراك المستقبل لمعاني الرسالة التي يقوم المرسل بتوصيلها إليه وتفسـيرها بـالمعنى الصـحيح، فأحيانـاً نجـد الـبعض لا يوضـح رسـالته بالتفصيل اعتقاداً منهم بأن المستقبل لديه القدرة علـى تفسير الرسـالة حتـى ولو كانت مقتضبة .. فإذا تمكن المستقبل من ذلك فإنـه سـوف يفهم الرسـالة .. وعلـى العكـس مـن الموقـف السـابق نجـد الـبعض يسـهبون فـي توضـيح رسـالتهم وللدرجـة التـي لا يسـتطيع المسـتقبل تفسـيرها، إلا أن الحكمـة تقتضـي السـماع الجيـد للرسـائل وإعـادة صـياغتها مـن قبـل المسـتقبل حتـى يكون تفسير معاني الرسالة موحداً بين الطرفين.

1-3 الاستيعاب:

يهتم المرسل باستيعاب المستقبل لرسـالته بالشكل الـذي يعنيـه، وبالتـالي يجـب علـى المسـتقبل أن يشـعر المرسـل بأنـه اسـتوعب رسـالته، وبالتـالي يطمئن علـى إتمـام الاتصـال بالطريقـة الصـحيحة، وينصـح هنـا بـأن يـذكر المستقبل «لقد فهمت ما تريد» أو «الآن استوعبت ما تقول» أو «كنت أظنـك تريد (....) ولكن الآن اتضح لي أنك تريد (...) ».

إن استيعاب المستقبل لرسالة المرسل يسهل عليه تنفيذ الرسـالة بالشكل المطلـوب وبأقصـى سـرعة ممكنـة .. والتسـرع فـي تلقـي الرسـائل دون الاستيعاب الكامل لها ربما يؤدي إلـى عدم حصـول المرسـل علـى مـا كـان يريده.

1-4 التذكر:

أحياناً يكون حديث المرسل طـويلاً ومتفرعـاً خاصـة إذا كانـت الرسـالة معقدة.. فإذا واجه المستقبل مثـل هذا الموقـف عليـه أن يطلـب مـن المرسـل تكرار مضمون رسالته ولا مانع من أن يقوم المستقبل بتسجيل أهم مـا جـاء بها في ورقة أمامه لكي يتذكرها ولا ينسى أي منها.

أما إذا كانت الرسالة التي يوجهها المرسل محددة وتتضمن كثيراً من البيانات والتي قدمها شفوياً فربما يتضايق من طلب المستقبل تكراره ... لذلك ينصح دائماً بأن يتم التدرب على قوة التذكر والتي لا تتأتى إلا بالتركيز مع حديث المرسل أو مرة أخرى تسجيل بعض النقاط للرجوع إليها.

5-1 التقييم:

يجب على المستقبل أن يُقيّم الحديث الذي أدلى به المرسل دون تأثير الانطباعات السابقة عن المرسل أو حتى الظروف المحيطة بالمستقبل أثناء الحديث حتى تكون استجابته موضوعية وغير متحيزة.

6-1 الاستجابة:

لا تتم عملية الإنصات الفعال للمرسل إلا باستجابة تصدر من المستقبل تعني وصول رسالة المرسل إليه وقد تأخذ هذه الاستجابة شكلاً من الأشكال التالية:

أ- الاستجابة الغير لفظية:

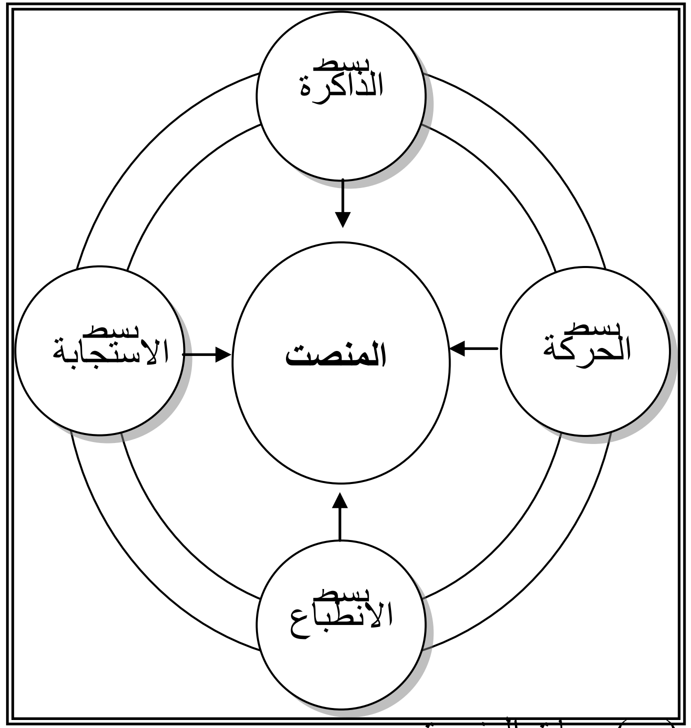
حيث يظهر المستقبل استجابته لرسالة المرسل من خلال هز رأسه أو إشارات من يديه ... الخ، تعني فهمه لهذه الرسالة حتى ولو كانت النتيجة عدم الاتفاق بين الطرفين.

ب- الاستجابة اللفظية:

وذلك من خلال توجيه حديث من المستقبل إلى المرسل لإشعاره بتفهم رسالته والإنفاق معها أو حتى عدم الإنفاق معها، وقد تكون الاستجابة من خلال طلب المزيد من التوضيحات من المرسل أو تقديم معلومات من المستقبل يحتاجها المرسل.

ج- الاستجابة للمشاعر:

يجب أن يهتم المستقبل بالتجاوب مع مشاعر المرسل لإظهار المودة والفهم المشترك بينهما، وتفيد الاستجابة للمشاعر في التنفيس عن العواطف والأحاسيس، وبالتالي يتحسن الاتصال الشخصي بين طرفي الاتصال، إنه لمن المفيد حقاً إشعار الآخرين بوعينا وإدراكنا لأحاسيسهم من أجل تحقيق الفهم المتبادل.



الشكل (4-1) سمات المنصت

إلا أنه من المفيد هنا أن نلفت الانتباه إلى أهمية التفرقة بين الاستجابة لمحتويات رسالة المرسل والاستجابة التي تبطنها لهذه الرسالة .. ولكي نوضح ذلك إليك الموقف التالي:

المدير (يدخل تأثراً) ويقول:
«لقد حضرت اليوم لكي أتأكد من العمل الذي لم تنتهي منه منذ الأمس بسبب طلبك التصميم الخاص به وقد أحضرته اليوم .. فإذا طلبت أي أشياء أخرى فسوف لا يحدث خيراً».
المرؤوس يرد:
- هذا التصميم هام .. وسأنهي المعاملة فوراً، استجابة للمشكلة (موضوع الرسالة) أو
- يبدو أنك غاضب منذ الأمس، وأنا أسف جدا لإزعاجك .. استجابة للمشاعر (ما تبطنه الرسالة).

1- القواعد الأساسية للإصغاء:

هناك قواعد أساسية يجب على المستقبل إتباعها عند إصغائه للمرسل وهي:

تركيز الانتباه على حديث المرسل والتفرغ تماماً لـه ... وبالتـالي فـلا تنشغل دائماً عنه بأي أمور تشعره بعدم الانتباه له.

عدم مقاطعة المرسل .. وبالتـالي إعطائـه الفرصـة لكـي يقـول كـل مـا يريد أن يعبر عنه.

تعمق في كلمات المرسل .. وبالتالي حاول تفسير وفهم هذه الكلمات، بل تعدى ذلك إلى قراءة ما لم يقله صراحة فقد يكون هاماً للغاية.

- ✓ تنبه إلى التعبيرات غير اللفظية التي تصدر من المرسل مثل حركات جسمه أو تعبيرات وجهه فربما تحمل لك معنى مساعد لفهم رسالته.
- ✓ ركـز علـى الهـدف الرئيسـي لحـديث المرسـل .. ولكـن لا تهمـل التفصـيلات الهامشـية فربمـا تسـتفيد منهـا فـي فهـم الرسـالة بشـكل متكامل.

تجنب سرعة إطلاق الأحكام على حديث المرسل .. وبالتـالي يجب تقيـيم حديثـه بشـكل موضـوعي وبـدون تحيـز أو تـأثير الانطباعـات المسبقة عنه.

يجب أن تصدر منك استجابة واضحة لرسالة المرسل فبدون ذلك لـن يـتم الإصـغاء الفعـال .. فـإذا كانـت استجابتك لا تتوافق مـع مـا يريـد المتحدث حاول أن تكون مرناً حتى لا تفقد تعاملك معه.

رابعـاً: مهـارات الاتصـال غيـر اللفظي:

بـالرغم مـن اسـتخدام الكثيـرين لوسـائل الاتصـالات غيـر اللفظيـة والتعبيريـة، إلا أنهـم لا يعطوهـا الاهتمـام الـذي يعطـي للاتصـالات اللفظيـة خاصة الذين يمثلون فيها طرف المرسل.

والسبب الرئيسي في ذلك أنهم لا يرون أنفسهم وهم يخـاطبون الآخـرين .. ولكن الثابت أن هذه الاتصالات تلعب دوراً هاماً فـي التـأثير علـى فعاليـة الاتصالات.

ومـن أجـل ذلـك يجـب علـى القـائم بالاتصـال التعـرف علـى الأشـكال الأساسية للاتصـالات غيـر اللفظيـة والتعبيـر بهـا، لكـي يـتحكم أولاً فـي هـذا النـوع من الاتصـالات التـي تصـدر منـه فـي الاتجـاه المرغـوب، بشـرط ألا

يفقده ذلك تلقائيته في تعامله مع الطرف الآخر، وثانياً لكي يفهم الاتصالات غير اللفظية والتعبيرية التي تصدر من الآخرين ويتجاوب معها. ومن أهم أنواع الاتصالات غير اللفظية والتعبيرية ما يلي:

مهارات الاتصال غير اللفظي

1-النواحي الصوتية المصاحبة للكلام
2- الإنصات بالنظرات
3- الحركات الصامتة
4- استخدام الوضع الجسماني في الاتصالات

1-النواحي الصوتية المصاحبة للكلام:

فقد يميل المرسل إلى رفع صوته أو خفضه تجاوباً مع مجرى الحديث مع المستقبل أو حتى الإسراع في طريقة الحديث أو إبطاله لتلخيص الموضوع أو زيادة فهم المستقبل.

2- الاتصال بالنظرات:

يميل المرسل إلى استخدام النظرات إذا كان اتجاهه في حديثه مع المستقبل إيجابياً، فذلك من العوامل المساعدة في تحسين عملية الاتصال، إلا أن المرسل الذي يلجأ إلى هذا الأسلوب يجب عليه مراعاة ما يلي:

- ✓ عدم التركيز في النظرات بدرجة كبيرة حيث أن ذلك يزعج المستقبل .. وإذا استلزم الأمر إطالة النظرات يجب أن يكون ذلك بشكل طبيعي ومحاولة توزيعها على كل أجزاء جسم المستقبل وبلطف.
- ✓ تجنب النظر إلى الأشياء الأخرى بتركيز حيث يشعر ذلك بأن المستقبل ليس محل اهتمام المرسل أو حتى الأقل أن الحديث المطروح غير هام.
- ✓ وعلى الجانب الآخر يجب على المرسل أن يفسر نظرات المستقبل إليه فقد تعني أشياء هامة في الرسالة التي يتم تبادلها.

3- الحركة الصامتة:

مثل قيام المستقبل بإيماء رأسه لتأكيد متابعته حديث المرسل، أو بتعبيرات الوجه التي قد تدل على ارتياح المستقبل لحديث المرسل، أو الصمت الذي يريد منه المستقبل إعطاء الفرصة للمرسل في شرح رسالته .. وقد يستخدم المستقبل كل ما سبق لإظهار العكس، إلا أننا لا ننصح باللجوء إلى مثل هذا الأسلوب حيث أنه سيؤدي إلى حدوث مشكلات تؤثر في العلاقة بين الطرفين.

وإذا كانت الحركات الصامتة التي تصدر من المستقبل تمثل شيء له معنى بالنسبة للمرسل، فعلى الجانب الآخر تعتبر الحركات الصامتة التي تصدر من المرسل ذات مغزى كبير قد يبنى عليها المستقبل أسلوب وإستراتيجية استماعه للرسالة.

4- استخدام الوضع الجسماني في الاتصالات(*):

يلعب الوضع الجسماني للمستقبل دوراً كبيراً في نجاح عملية الاتصال بينه وبين المرسل .. على سبيل المثال: قد يعني وضع المستقبل يداً واحداً على ظهره أنه مرهق وعلى غير استعداد لسماع رسالة المرسل على عكس لو كان المستقبل معتدلاً ونشيطاً مما يوحى بالاستعداد لسماع الرسالة.

وفي حالة جلوس الطرفين لإنهاء معاملة ما فإن الجلوس مواجهة أفضل بكثير من الجلوس بأخذ وضع جانبي. ومعظم من نتصل بهم يفضلوا أن نجلس معهم بدون كبرياء، وربما يحكمون على ذلك من خلال عدم تقاطع الأيدي أو الأرجل أثناء الجلوس، كما أن ميل، المستقبل بجسمه قليلاً نحو الذي يحدثه يوحى له بالرغبة في مواصلة الحديث بعكس الارتخاء للخلف والذي قد يشعره بأنه مرهق، وغير راغب في استكمال الحديث معه أو حتى الرد على استفساراته.

(*) لاحظ الجدول (1-1) في الفصل الأول صفحة (53).

وفي المقابل يجب تفهم ما يعنيه الوضع الجسماني الذي يتخذه المرسل أثناء حديثه مع المستقبل فقد يعني للأخير طلباً محدداً وهاماً ولكن غير معلن. وبالرغم من كل مما سبق. فإن الكثير من الأشخاص تصدر عنهم

حركات ذاتية لا علاقة لها بعملية الاتصال .. وقد تكون هذه الحركات عبارة عن:

- ✓ عادة لدى الشخص مثل إمساك الأذن أو حك اليدين سوياً .. الخ، وننصح بالبعد عن مثل هذه الحركات فربما يسيء الطرف الآخر فهمها.
- ✓ تفريغ شحنة داخلية نتيجة لقلق معين لدى أحد الأطراف، مثل الضرب على الطاولة بالقلم وإصدار صوت من الأسنان أو التنفس بصوت عامل .. ومرة أخرى ننصح بالبعد عن مثل هذه الحركات فربما تضايق الطرف الآخر.

فيما يلي بعض الإيماءات المتفق عليها في مجال الاتصال غير اللفظي:

الإشارة	المعنى
✓ رفع الرأس وخفضها في حركة واحدة	الموافقة
✓ تقطيب الجبهة	الاعتراض
✓ اتساع حدقة العين مع الابتسامة	الصداقة
✓ تقطيب الجبين واتساع حدقة العين	الغضب
✓ التحريك لعضلات الوجه	العصبية
✓ الضغط على الأسنان	التوتر
✓ مصمصة الشفاه للأمام	عدم الرضا
✓ فتح الفم بدرجة كبيرة	عدم التصديق
✓ فتح الفم نصف فتحة	الخوف
✓ مسك الذقن	عدم الراحة

خامساً: مهارة الإقناع

الإقناع هو عمليات فكرية وشكلية يحاول فيها أحد الطرفين التأثير على الآخر وإخضاعه فكرة ما. ***وعليه قبل أن نقنع الآخرين يجب أن تقنع نفسك بالرسالة التي ترغب بإيصالها إلى الآخرين.***

أما أساليب الإقناع فهي كثير ومتشعبة ولكن حاولنا التركيز على أبرزها:

1- التجارب الميدانية المعززة بالأرقام والأدلة والبراهين.

2- القصة القصيرة ذات المعاني والدلالات.

3- الأمثال العربية الأصيلة المستندة على الإرث والحضارة والثقافة العربية الأصيلة.

4- البراهين والحجج.
5- التعابير الطبيعية المتمثلة بالمودة والاحترام والتقدير والاعتزاز والسرور.

1- التجارب الميدانية:

تكون عملية الإقناع واضحة في حالة قيام المتصل بإعطاء الأدلة الميدانية المعززة بالأرقام والتجارب الحقيقية المعتمدة على الواقع الميداني.

2- القصة:

ويحدث الإقناع فيها بالإيحاء أو التفكير والتأمل أو إقامة الحجة أو كلها معاً.

3- الأمثال:

لتقريب الصورة إلى الأذهان فيكون المثال حافزاً لإثارة انفعالاتهم واستمالتهم.

4- البرهان والحجج:

غالباً ما يستعمل في عملية الإقناع البراهين والحجج الدامغة التي تزيد اليقين والثقة لدى الشخص المستلم.

5- التعابير الطبيعية للمعلم أو المربي:

وتبرز أهمية الإقناع في الحياة في أنه من الصعوبة أن يتقدم ويتطور مجتمع لا يملك القناعة الكافية بضرورة الأخذ بوسائل الحضارة المتقدمة من تكنولوجيا صناعية وزراعية ومهنية .. الخ.

والإقناع هام في مجال التربية والتعليم والدعاية والإعلام، والعلاج النفسي، واعتناق الدين.

كيف تقنع الآخرين أن النيل من شخصية إنسان ما يؤدي إلى نتائج عكسية، فالطريقة الدبلوماسية ومنهج الإقناع المهذب يؤديان إلى نتائج ممتازة مع الرفق واللين، إذ يجب على القائم بالإقناع مراعاة الأمور السابقة، وأن يركز على عنصرين: المقدمات المنطقية (البيانات)، ويركز على النتيجة المراد الوصول إليها.

ما مدى حاجتنا إلى الإقناع:

موضوع الإقناع والاقتناع فكراً وتطبيقاً في غاية الأهمية والضرورة، وتنبع أهميته من خلال عدة أمور أبرزها:

1-باعتبار الإنسان اجتماعي بطبعه فهو يعيش في كوكب واسع، حيث يتعامل مع أفراده وبيئته ويتفاعل معهم، ويتم ذلك من خلال أشكال من الاتصالات والعلاقات الإنسانية والتي ينجم عنها تعامل متبادل وتفاعل مشترك يتعرض الإنسان فيه لشتى عمليات الإقناع.

2- نتعرض في اليوم الواحد لعشرات من العمليات الإقناعية، إلا أن الكثير منها لا يشعر بها فلابد من معرفة خفايا وملابسات هذا الموضوع.

3- كما أنه من الصعوبة أن يتقدم ويتطور مجتمع لا يملك القناعة الكافية بضرورة الأخذ بوسائل الحضارة المتقدمة من تكنولوجيا صناعية وزراعية وتقنية واقتصادية ومهنية.

4- إن نجاحك وإنتاجيتك تعتمد كثيراً على قدرتك على إقناع الآخرين.

5- كما أن الإقناع محاولة مؤثرة تسعى إلى تغيير رأي الآخرين ...

الإقناع
(أساليب غير مثالية)

وفي هذا المجال لابد من سرد عدد من الأساليب غير المحببة في عملية الإقناع أهمها:

(1) الاحتكار.

(2) الكذب المتوقع والحقيقة الغير متوقعة.

(3) العجز المنطقي والتحليلي.

(4) تغير إطار المرتكز والمصادر الموثوقة.

(5) جرد الرغبات والمخاوف.

(6) التلاعب بمبدأ الصديق، والمنافس.

(7) الحاجة إلى الانتماء.

(8) الضغط.

هوامش الفصل الرابع

(1) Robert W. Lucas (2002) Customer Service Skills & Concepts for success (2nd edition) Glencoe – McGraw-Hill.

(2) Axtell, Roger E., Gestures: The Do's and Taboos of Body Language around the world, Wiley, Ny 1991.

(3) Joshua, D. Guilar (2001) The Interpersonal Communication Skills workshop. AMACOM.

(4) Carr, Clay, Front-Line Customer Service: 15 Keys to Customer Satisfaction, Wiley, Ny 1990.

(5) Chen, Guo-Ming and Starosta, William. J., foundation of Intercultural Communication, Allyn and Bacon, Needham Heights Mass 1998.

(6) Coscia Stephen, Customer Service Over the phone, Tele. Com Books New York 2003 95.

(7) الطـائي، حميـد (2007)، بحـوث التسـويق، دار اليـازوري، عمـان- الأردن.

الفصل
الخامس
5

دراسة حالة تطبيقية

- **دراسة حالة (1) أنواع العملاء**
- **دراسة حالة (2) أساسيات العمل الفندقي**
- **دراسة حالة (3) مهارات الاتصال في عملية البيع الشخصي**
- **دراسة حالة (4) جوانب الاتصال الملموسة وغير الملموسة في مجال خدمات السفر**

دراسة حالة (1)

أنواع العملاء(*)

1- العميل الصامت

- من أصعب أنواع العملاء.

- يرفض أن يعلق أو يتحدث ولو بكلمة واحدة.

يتطلب التمييز بين نوعين أساسيين من هذا النوع:

أ- العميل الذي يستخدم الصمت كنوع من التكتيك لاكتساب أكبر قدر من المعلومات ويسمى (الصمت التكتيكي).	ب-العميل الذي تكون طبيعته الخلقية الصمت، والتردد في اتخاذ القرارات الشرائية. ومن الضروري أن تظهر صدقاتك لهذا العميل في سبيل الحصول على نتائج طيبة.

أن يتسم البائع بالصبر وروح الفكاهة والقدرة على التحدث بمهارة عالية.

✓ ضرورة ألا يأخذ صمت العميل كعلامة للقبول أو الموافقة.

2- العميل الثرثار

- يود هذا العميل أن يتكلم طول الوقت (الكلام لا ثمن له).

- غير مرتب، مجادل، يحب النقاش، اجتماعي، متحمس غير منطقي في الرد.

✓ حاول جاهداً أن لا تسكت هذا العميل بالقوة بل باللطف واللباقة.

3- العميل المجادل

- هوايته إثارة المشاكل من خلال المقاطعة ومناقشة كل كلمة.

- انخفاض الذكاء والهروب من المخاطرة والسلبية في عرض وجهة نظره.

-عدوانية عالية وسهل الغضب وأعصاب متوترة وقلق واضح على ملامحه.

يتطلب التحلي بالصبر والأناة في التعامل معه (دن أن تفقد أعصابك!!

محاولة إقناعه بطريقة ذكية عن طريق إبراز الأدلة والبراهين الحقيقية.

4- العميل المتشكك

- إنه عميل لا يصدق ما تقوله بسهولة.
- مرتبك وغير لبق ويشكك دائماً في حديثك بل في كل كلمة تصدر من البائع.

✓ تقديم الأدلة والبراهين على شكل ورقة أو مستند أو قائمة.

✓ تلجأ الشركة إلى تقديم ضمانات التسليم أو عدم تخفيض السعر لضمان الحصول على ثقة العميل.

5- العميل المتردد

- لا يستطيع أن يتخذ قراراً فهو متخوف ومتحفظ وشارد الذهن.
- يلجأ دائماً إلى مصاحبة أو مرافقة زملائه أو أصدقائه لمعاونته في عملية اتخاذ قرار الشراء وبالأخص إذا كانت العملية الشرائية كبيرة الحجم.

✓ يحتاج هذا العملي إلى إشعاره بالثقة ومعاونته جهد الإمكان.

✓ عدم طرح الخيارات والبدائل أمام هذا العميل.

✓ اقتناص الفرصة المواتية لإقناعه بقرار الشراء الأفضل.

6- العميل المماطل المسوف

- هذا النوع من العملاء تتعرف عليه خاصة عند قيامك بتحصيل المبالغ المستحقة بذمته (أي الواجب دفعها في الوقت المحدد).
- لكن المماطلة في إنهاء العملية البيعية لها طابع آخر، حيث يقوم المشتري في تأخير قرار الشراء في الوقت الحاضر بل تأجيله إلى وقت آخر وذلك لعدة أسباب أبرزها:

أ- نقص المعلومات.

ب- قرار المفاضلة مع منتج آخر يمتلك سمات أفضل.

ج- القدرة الشرائية غير متاحة في الوقت الحالي.

د- تكوين المشتري الشخصي.

يتطلب من البائع إبراز حوافز للتعامل الفوري قد يكون أبرزها السعر أو الجودة أو العلامة التجارية مقارنة بالمنافسين.

7- العميل العصبي

-انفعالي ومرتبك ورد فعل سريع وقرارات متسرعة.

-تقاسيم الوجه وحركة العينين ورفع أو خفض الأيادي.

-بلا شك من أصعب أنواع العملاء لعجز البائع عن ملاحقة أفكاره والانتقال السريع من موضوع لآخر.

- ✓ يتطلب من البائع مساعدته في العودة إلى الهدوء وطرح الحديث معه ببساطة.
- ✓ عرض مجموعة من المغريات البيعية ذات الطابع النفسي كالألوان مثلاً وربطها بالحياة وحركتها كالشمس والقمر والليل والنهار، والخير والشر والراحة والطمأنينة والقلق والخوف .. الخ.

8- العميل المندفع

سبب اندفع العميل لاتخاذ قرار شراء سريع يعود لعدة أسباب، يمكننا ذكر أهمها:

أ- المال الوفير (القدرة الشرائية).

ب- الوقت القليل (ليس لديه الوقت الكافي للكلام والدخول في التفاصيل).

ج- المنتج المراد شرائه ليس للاستعمال أو الاستهلاك أو الحيازة الشخصية قد يكون لشركة، لوزارة، لأشخاص آخرين.

د- تكوين شخصيته الذاتية.

وبناءً على ذلك يتطلب من البائع اتباع ما يلي:

أ- كن منطقياً وذكياً في التعامل (لأنه رد الفعل سريع).

ب- اجعل رد الفعل السريع في صالحك دائماً.

ج- اختصر المعلومات وعدم إضاعة الوقت الثمين.

د- كن سريعاً في التوقع لترى حيثما يكون فكر عميلك واضعاً مستنداتك وأوراقك وأدواتك كبرهان ودليل مُعّبر عن ما تقول (وخير الكلام ما قلّ ودلّ).

9- العميل المعوق

-وجود علة أو عاهة تجعل حركة أو حديث العميل صعبة، كأن يتلعثم في الكلام أو أصم أو فاقد أحد الأطراف أو الحواس.

✓ يتطلب من البائع أو مندوب المبيعات أخذ الملاحظات التالية بعين الاعتبار عند التعامل مع هذا النوع من العملاء.

أ- أن تحذر المبالغة في التعامل معه.

ب- الدقة والموضوعية في طرح الأمور ومعالجتها.

ج- احذر التعامل معه على أساس الشفقة الإنسانية.

د- التعامل معه بلطف واحترام ومودة وبروح المداعبة (عندما تشعر أنه يرغب بذلك).

10- العميل الذي يرغب في معاملة خاصة

-هذا النوع من العملاء يود أن يحصل على رعاية واهتمام خاص به ويختلف عن باقي العملاء الموجودين في الشركة أو البنك على سبيل المثال لا الحصر:

أ- مزايا خاصة دائماً كعميل هام.

ب- أسعار خاصة وعروض مميزة.

ج- شروط خاصة في الائتمان والتسليم والدفع.

د- اهتمام خاص من قبل مقدمي الخدمات.

- ✓ مندوب المبيعات الماهر هو الذي يربط بين الاستثمارات التي تمنح للعميل وبين تصرفاته الاستثنائية حتى يكون جديراً بهذه الشروط.
- ✓ استخدم قاعدتي نعم .. ولكن .. وقاعدة أنت تكسب، ونحن نكسب.

11- العميـــــــل المغرور

-يتسم هذا العميل بالتعجرف (دون أن يقصد ذلك).

-يعتز بنفسه كثيراً ويتباهى في مظهره وقدراته إلى حد الثرثرة والتصلب في الرأي.

- ✓ هذا النمط من العملاء من أسهل العملاء الذين يصادفونك حيث يميل إلى الإطراء والاعتداد برأيه.
- ✓ المجاملة والصبر واللباقة أموراً هامة مطلوبة من البائع.

12- العميل الطامع

- ينتهز فرصة المنافسة للضغط على الشركة بنوع من المساومة الطامعة (كتخفيض السعر، تأجيل الدفع إلى فترات طويلة ... الخ)

- ✓ حاول إشعاره بأنك قدمت له سعراً بسعر التكلفة أو سعر الجملة حيث تشعره بالكسب.

13- العميل الكاذب

-هذا النوع من العملاء يتصف بالخداع والتضليل للبيانات المتعلقة بأسعار المنافسين وشروطهم.. والكذب بشأن الكميات المطلوبة مستقبلاً بهدف إقناع البائع بالبيع بسعر أقل.

- ✓ إبراز الحقائق والأدلة التي تدحض كلامه دون أن تصفه بالكذب.

14- العميل المتعجل

-يتسم هذا العميل بأنه غير صبور ويحتاج إلى أداء كل أعماله في التو واللحظة وبدون تأخير.

-عميل سريع الغضب.

- ✓ إشعار العميل بأنك ترغب في تقديم الخدمة إليه بالسرعة الممكنة.

✓ إعطائه عين الرعاية والاهتمام بالإشارة والحديث دون العملاء الآخرين.

15- العميل خشن المعاملة

-صعب المراس ومعقد بالتعامل مع الآخرين.
-عديم الثقة بالناس والتكلم بصوت عال وتعنف.
- كلماته قد تكون قاسية ومؤلمة في بعض الأحيان.

✓ يحتاج هذا العميل إلى الصبر والأناة والمحافظة على الهدوء لأن الغضب يفقدك حقك (وقد يفقدك العميل).
✓ كن حازماً معه بأدب ولباقة لتكسبه لا لتطرده.

16- العميل العليم ببواطن الأمور

- يتصور هذا النوع من العملاء بأنهم يمتلكون الخبرة والتجربة والمعلومات الكافية للتفاوض مع البائع والسيطرة عليه.

✓ مجاملته والإطراء على المعلومات المتوفرة لديه.
✓ محاولة الاستفادة من المعلومات وتحويلها إلى نقطة إيجابية تستفاد منها (أنت مندوب المبيعات).

17- العميل الودود

- يتسم هذا العميل بالطيبة والمودة والإقدام والهدوء والكلام المعسول.

✓ التعامل معه بنفس الطريقة والأسلوب وألاّ تفقده!

حاول كسبه والاستفادة منه لأنه يصبح وسيلة ترويج فعالة من خلال الكلمة المنطوقة (Word –of- mouth).

18- العميل الإيجابي

- عميل جاد، يتعامل بمنطق المعقولية والتحليل الحسابي للأمور.
- يتمتع بذكاء وفطنة ويقدم افتراضات بناءة ويتخذ قرارات سليمة ورشيدة.
- مفاوض عادل يعتمد على حساباته على المستقبل وعدم إضاعة الوقت، لأنه عملي جداً.

طبيعة الاتصال به:

✓ اليقظة والخبرة معه ضرورية لأنه يمتلك فكر وتنظيم منطقي وعقلاني.

✓ اتباع خطوات البيع المبرمجة الصحيحة قد تصلح مع هذا العميل.

19- العميل كبير السن

-عميل يمتلك رصيد كبير من الخبرة.

-قدر كبير من المهابة المطلوبة في التعامل معه.

طبيعة الاتصال به:

✓ احترم حديثه وأشعره دائماً أنه أكبر منك خبرة وتجربة في الحياة.

✓ استفد منه كثيراً لأنه قد يعطيك دروس وعبر في العمل.

✓ تقوم بعض المؤسسات الخدمية كالبنوك بإعداد ترتيبات خاصة لهؤلاء العملاء.

20- كيف تبيع للمرأة

رغم ما يشعر به عملاءك من الرجال بأهميتهم في العملية الشرائية.. فإن المرأة تسيطر وفقاً للدارسات التي أجريت على ميزانية الأسرة على إنفاق نحو 82% من إنفاق القطاع العائلي .. لذا فهي العميل الذي له أهمية خاصة لدى الكثير من عناصر التجزئة .. وتتركز خصائص المرأة الشرائية في:

① المرأة حادة الحس تجاه ما تراه من سلع وخدمات، لديها حاسة الشم قوية، وإحساسها بجودة تشطيب المنتجات عالية، مما يكلف المنتجين الكثير في طرق العرض وأساليب إعداد السلع بصورة مناسبة.

② تبتعد الكثير من السيدات عن الدخول في التفاصيل الفنية للسلع المباعة، ويعتمدون على المظهر بشكل كبير، لذا فإن البائع عليه أن يلاحظ ذلك.

③ تأخذ المرأة وقتاً أطول في التفكير أكثر من الرجل، لرغبتها في المواءمة بين ما تدفع وما تشتري من منافع، وهي أكثر عرضة، ومواءمة للإيماء والتأثر، وعادة لا تريد المرأة أن تحدث تغييراً مفاجئاً في نمط استهلاكها.

④ تبحث المرأة بالدرجة الأولى عن انقطاع الآخرين عنها، لذا تهتم بمظهرها الشخصي إلى حد كبير، ترغب في أن تشتري سلعاً تختلف في مظهرها ولو قليلاً عن السلع التي تشتريها الأخريات.

رغبة المرأة في التميز في مجتمعها المحلي، وتقليد المشاهير والالتزام بخط الموضة.

رغبة المرأة في الكلام والنقاش والمساومة، والشراء في جماعات، لذا فإنه من الضروري أن يكون البائع على قدر من المعرفة بلغة المرأة في الحديث، وقدرته على التجارب، ووجود مكان أوسع لاستيعاب مجموعات الشراء.

⑦ تحب المرأة أن تعامل معاملة الأميرات في الشراء. وتفقد أعصابها فوراً إذا قلت لها «أن الصنف الآخر أكثر ذوقاً من الصنف الذي قمت باختياره». لا يكفي لها مجرد الاعتذار البسيط.

رابعاً: ماذا يريد العميل؟

1- أن يكون سيد الموقف CONTROL.. يود عميلك أن يشهر أنه هو الذي يختار ويقود العمل في مؤسستك.
2- أن يحقق أهدافه من خلال تعامله معك GOALS.
3- أن يشعر العميل بتحقيق الذات SELF-IMAGE من خلال التعامل بحب العملاء أن يشعروا أن ما يفعلوه شيئاً مفيداً وصحيحاً.
4- يرغب عميلك أن يجد عدالة مطلقة منك في التعامل مع العملاء FAIENESS فيود أن يجد في معاملته شيئاً منك من الآخرين .. إن لم يكن أفضل.
5- أن يشعر عميلك أن له صديقاً في مؤسستك FRIENDNESS إذ أن شعور العميل الألفة يلغي الكثير من حواجز التعامل ويعطي للعميل الثقة.
6- يود العميل أن يتفهم ماذا يجري داخل مؤسستك وأسباب القرارات الخاصة بالتعامل معه UNDERSTANDING.
7- عميلك له رغبة قوبة في الشعور بالأمان SECURITY فالشعور بالأمان يقلل تردد العميل في اتخاذ قرارات التعامل.
8- يحب العملاء أن يشعرون بقبولهم من الآخرين .. والاعتراف بحاجاتهم APPROVAL and RECOGNITION.
9- يود كل عميل -حتى ولو كان صغيراً- أن يشعر بأهميته IMPORTANT فإهمال العميل يعني ضياعه إلى الأبد.
10- إن المجاملة أمر واجب في التعامل مع العملاء APPRECITION فالعميل يحب مجاملته .. والثناء على قراراته وأعماله.
11- يود العميل أن يشعر أنه جزء منك .. تستشيره في خدماتك الجديدة BELONGING تدخله في عينات دراساتك عن العملاء يود أن يشعر بأنه عميلاً دانا لديك.
12- إن شعور العملاء بأمانتك وصدقك HONESTY كفيل بنبذ مخاوف التعامل مع مؤسستك.

أسئلة للمناقشة

السؤال الأول:

أ- ما الفرق بين العميل الإيجابي والعميل الخشن المعاملة؟

ب- بصفتك بائع جديد، كيف تتعامل مع العميل الذي يرغب في معاملة خاصة؟

ج- بناءً على الدراسات الميدانية التي تشير إلى أن المرأة تسيطر على ميزانية الأسرة (وبحدود 82%) وبالذات الإنفاق على شراء الأثاث المنزلي كيف تتعامل مع المرأة؟

د- بناءً على خبرتك الميدانية في المبيعات (كمندوب مبيعات). ما هو أهم شيء يرغب العميل بالحصول عليه؟

هوامش حالة دراسة (1)

(*) Rustom S. Davar (1997) Salesmanship and Publicity. 8th ed., Bombay. Progessive crop, private Ltd.

(*) طلعت أسعد عبد المجيد (2001)، كيف تجتذب عميلاً؟ دار النهضة العربية – القاهرة.

دراســـــــــــــــــة حالـــــــــــــــــــة (2)

(أساسيات العمل الفندقي)[1]

حتى تكون فندقي مثالي ونـاجح فـي عملك ومرغوب من الجميع يجب أن تلتزم بأمور عديدة وهي ليست إلزاميـة بقدر مـا هـي مهمـة جداً لـك فـي كل نواحي حياتك ولا سيما في عملك الذي يشكل مستقبلك ومنهج حياتـك وتتلخص في نقاط رئيسة:

كيفية تعاملك مع الزبائن

1- مجاملة الزبائن GUEST CURTSEY

حتى تكون فندقي جيد يجب عليك الاحتفاظ دائماً بابتسـامتك الخفيـة أمـام الزبائن (يجب أن لا نظهر أسناننا في الابتسامة بشكل واضح حتى لا يعتقد الزبون بأننا نضحك). الانطبـاع الأول الذي يجب أن يأخذه الزبـون عنـك هو أنـك مرحـاب بشوش ودود واهتمامك الجيد بـه يجعلـه مرتاحـاً للتعامـل معك ويشعر أنـه يتعامل مع شخص يفهم عملـه جيداً، ويجب أن لا تترك الزبون يمر من جنبك دون أن تلقي التحية عليه.

إذا كان الزبون من الزبائن الدائمين الذين يتكرر قدومهم للفندق يجب أن نبـدي اهتمامـاً بـه ونشعره بأننـا نعرفـه أو نتـذكره بالسـؤال عـن حالـه والترحاب به، مع الاحتفاظ دائماً بالابتسامة الصافية بوجه الضيف.

2- كيفية توضيح وتوصيل قوانين وأنظمة الفندق للزبون إذا لزم الأمر

RULES & REGULATION

إذا كانـت عندك تعليمـات وقـوانين يجـب أن يلتـزم بهـا الزبـون وخرقهـا بحيث يشكل هذا ضرراً ومخالفة لقوانين الفندق، فيجب أن تحـاول إيصـال المعلومـة بأفضـل طريقـة ممكنـة بحيـث لا يتضـايق أو يشـعر بالغضـب والاستياء وذلك بأن نبتعد عن صيغ الأمر والنفي، أي لا نستعمل كلمة (لا يجب، ممنوع –بطريقة فظة- أو باستعمال كلمة (لماذا). على سبيل المثال:

إذا دخل الزبون على صـالة الأجهزة ولم يكن يرتدي ملابس رياضيـة فـلا تحـاول أبداً تأنيبـه حـاول فقط إيصـال التعليمـات بشكل لطيف مثل أن تقول له لو سمحت أو رجاء، أو من الأفضل لك أن تلبس ملابس رياضيـة لسلامتك ولراحتك، وأن هذه التعليمات وضعت لسلامتك أثناء التمارين.

3- سرعة البديهة وطريقة تقديم الخدمة للزبون SPONTANEITY

يجب أن تمتاز كفندقي محترف بسرعة البديهة والملاحظة السريعة وسرعة تدارك الأمور بشكل سلس وهادئ حيث يجب أن تبقى عينك حول الزبائن في حالة إذا نظر إليك أحدهم تعرف أنه قد يحتاج لك أو يحتاج شيء يريد أن يطلبه منك أو من غيرك فتسارع لخدمته حتى لو كان الأمر لا يخص وظيفتك، إذا استطعت أنت، أو نقل المعلومة للموظف المسؤول عن ذلك، كما يجب أن تقدم الخدمة كاملة للزبون حتى لا يضطر أن يسألك كثيراً.

مثال: إذا جاء زبون إلى النادي الصحي وأراد استخدام الخدمات، فيجب أولاً أن تشرح له عن جميع الخدمات المقدمة وكما يجب أن تأخذه جولة لكل المرافق حتى تسهل عليه بعدها استخدام أي مرفق وتكون أنت قد أعطيت معلومات وافية عن كل ما يقدم من خدمات، مثلاً: قد يأتي نزيل فندق يريد أن يسبح فقط، وأعطيته أنت فكرة كاملة عن المساج أو الحمام التركي، فقد يرحب بالفكرة ويطلب عمل جلسة مساج، وتكون أنت بهذه الحالة فقمت بتسويق خدمات النادي وأسديت للزبون خدمة يشكرك عليها.

4- مناداة الزبون والتخاطب معه

الفندقي المميز يعرف دائماً أن الزبون يحب دائماً الاهتمام به ومناداته باسمه حيث يهتم أن يكون معروفاً لدى جميع العاملين بالفندق ولكن لا ننسى أبداً أن ننادي الزبون بـ سيد فلان أو (MS. MR, MRS,) مع الاسم أو اسم العائلة فيشعر أنه يوجد اهتمام به شخصياً.

وعند التخاطب مع الزبون لا يجوز أن يكون صوتنا منخفض بحيث لا يستطيع سماعنا بشكل جيد ولا يكون عالي بحيث يكون أعلى من صوت الزبون فيعتقد أننا نصرخ في وجهه، كما وضروري جداً ونحن نتكلم معه أن نكون وجهاً لوجه ونعير اهتمام جيد لما يقوله بحيث ننظر إلى وجهه وهو يتكلم، حتى يشعر بأن ما يقوله مهم جداً ولا يجوز أبداً ترك الزبون يتكلم وندير ظهرنا أو نتكلم مع شخص آخر أو ننظر إلى أي شيء آخر، لا يحبذ أبداً أن ندخل بنقاشات حادة مع الزبائن بأي موضوع وخاصة الدين والسياسة، فقد تثير غضب الزبون ولا تحاول أن تدخل بمواضيع خاصة، تخصك أنت أو تخص حياة الزبون.

ويجب أن لا يؤثر مزاجك الخاص على تعاملك مع الزبون أو على طريقة خدمتك له احذر أن تكون مزاجي في التعامل مع الزبائن (حاول أن تترك همومك ومشاكلك في بيتك ولا تعكس نتائج مشاكلك على عملك فهذا يؤثر على نجاحك في عملك حيث لا يفهم الزبون، بأنك اليوم متضايق ويجب أن يراعي ذلك).

5- كيفية الرد على الهاتف

إذا كنت في منطقة الاستقبال ويوجد زبون يتحدث معك وتقوم بخدمته، حاول أن لا تستعمل الهاتف وتتكلم مع أحد خارج خدمة ذلك الزبون، في حال وجود موظف آخر معك دعه يرد على الهاتف بدلاً عنك حتى تنتهي معه وإذا اضطررت أن ترد على الهاتف استأذن قبل ذلك منه بكلمة (معذرة) ثم رد على الهاتف.

يجب دائماً عندما ترد على الهاتف أن تقول اسم المكان الذي تعمل به حسب تعليمات الفندق مثل:

- HOTEL BAGHDAD- (LIFE LOUNGE, HEALTH CLUB, MAY I HELP YOU).

حتى لا يضطر أن يسأل عن المكان الذي اتصل به، أما إذا اتصل بك موظف الاستقبال في الفندق وقال لك عن نزيل أو زبون بالفندق يريد معلومات عن خدمة معينة يقدمها النادي الصحي، فيجب عليك قبل أن تأخذ الخط منه أن (أي قبل أن تتحدث مع الزبون) تسأل عن اسم الزبون وعن ماذا يسأل بالضبط، حتى تنادي الزبون باسمه أولاً وتقول له مثلاً: مستر سميث، سأل عن كذا وكذا، فتعطيه كامل المعلومات اللازمة، بذلك توفر على الزبون إعادة السؤال عن نفس الموضوع لأن هذا قد يضايقه.

ويجب أن تعطي المعلومات كاملة وواضحة وإذا تكلم معك زبون أجنبي باللغة الإنجليزية وأنت لم تفهم عليه اعتذر منه للحظة وحوّله لشخص آخر يفهم عليه ويستطيع أن يخدمه أكثر منك.

6- كيفية استقبال الشكوى من الزبائن والتعامل معها

إذا جاء لك زبون يشكي عن شيء معين لم يعجبه بالفندق أو مشكلة معينة واجهها في الفندق يجب أن تأخذ الشكوى بعين الاعتبار ويجب أن يشعر الزبون بأنك مهتم جداً في الشكوى وستسارع بحل المشكلة قدر الإمكان وإذا كان الزبون في حالة عصبية معينة حاول تهدئته قدر الإمكان

بكلمات لطيفة، مثل أن تقول له (معك حق، وحاول أن تسمع لـه للآخر، لا يجب أن تستعمل كلمات قاسية معه وأن لا يعلى صوتك عليه حتى لا تثير غضبه وإذا لم تستطع أنت حل المشكلة أو كانت أكبر من صلاحياتك حولها لمدير قسمك أو المدير المناوب، ولا تحاول أبداً أن تشعر الزبون أن شكوته سخيفة أو غير مهمة، كما يجب أن تحتفظ بهدوء أعصابك إذا حاول الزبون جرح إحساسك أو التلفظ بألفاظ بذيئة وإذا لم تستطع التحمل حوله لشخص آخر بطريقة لبقة.

• في حالة أبدى الزبون رأي أو ملاحظة ليس بغرض الشكوى ولكنها عن أمور سلبية موجودة في الفندق من وجهة نظره، يجب عليك أن تبدي اهتماماً لهذه الملاحظات وأن تسجلها على ورقة وتنقلها للمسؤولين.

كيفية تعامل الموظفين مع بعضهم البعض؟؟

1- من صفات الفندقي الناجح التعامل الجيد والراقي سواء مع زملائه أو مع من أعلى منه في الوظيفة، هذا التعامل المبني على الاحترام المتبادل والتعاون المطلق بينهم، فلا يجوز أبداً أن تشعر زميلك في نفس القسم أو في أقسام أخرى أنك أحسن منه وأن عملك أرقى من عمله لأن الرقي بالأخلاق الجيدة ولأن العمل شرف وكلنا ندرك ذلك كما يجب أن لا تتذمر أو تتكبر على عمل قد تقوم به أنت بدل زميلك الغائب.

ومن المهم جداً أيضاً أن لا تحاول أن تدخل بنقاشات بينك وبين أيّ موظف أمام الزبائن وأن لا تمزح أو تستخف بقدرات بعضنا أمام أحد من الزبائن.

2- متى أكون ناجح في عملي

- ✓ عندما أطبق والتزم بكل ما سبق بما يخص تعاملي مع الزبائن أو زملائي.
- ✓ عندما يكون عندي الانتماء الكبير والكافي للفندق أو القسم الذي أعمل به وأحافظ على كل شيء به.
- ✓ وحتى تكتمل صورة الفندقي المثالي يجب أن أحافظ على هندامي.
- ✓ أرتدي زي العمل كاملاً نظيفاً مكوياً ومرتباً.
- ✓ أن تكون الأظافر نظيفة ومقلمة.

بالنسبة للرجال الذقن دائماً محلوقة والشعر مرتب ورائحته زكية.

أما الموظفات فلا نبالغ في وضع المكياج أو لبس الاكسسوار أو تسريحات الشعر.

✓ بالانتماء والتعاون والانتباه الجيد لكل ما نقوم به من أعمال أو الإخلاص بالعمل سنكون دائماً ناجحين مميزين، وفندقين موفقين ومحبوبين من الجميع.

اجعل دائماً خدمتك للضيف من القلب حتى تطبق أساسيات العمل الفندقي
الخدمة تأتي من القلب ومن الضمير

• قاعدتان جوهريتان في العمل الفندقي:

✓ **تحقق دائماً، دائماً، دائماً من رضا الضيف قبل مغادرته الفندق**
✓ **لا تترك أبداً، أبداً، أبداً الضيف يغادر الفندق مستاءً**

خمس خطوات جوهرية لتنفيذ العلاقة الطيبة مع الضيف:

1- وضّح أن لدى الفندق استراتيجية تهدف لإرضاء الضيف.

2- اسأل الضيف باستمرار عن جودة الخدمات التي يحصل عليها خلال مدة إقامته بالفندق.

3- قيّم الخدمات باستمرار واطلب من الضيف أن يثبت ملاحظاته.

4- اسأل الضيف عن الخدمات التي يرغب الحصول عليها في الزيارة القادمة.

5- وأخيراً يجب أن تعرف هل سيعود الضيف مرة ثانية لزيارة الفندق أم لا؟؟؟

إذا كنت تفعل دائماً ما كنت تفعله سابقاً.
فستحصل دائماً على ما كنت تحصل عليه سابقاً

أسئلة للمناقشة

1- حتى تكون فندقي محترف ومثالي، ما هي أهم الواجبات المطلوب القيام بها تجاه الضيف بالفندق؟

2- ما هي الكيفية الصحيحة التي تستخدمها عند استخدامك للرد على الهاتف؟

3- ما هي الخطوات الجوهرية الواجب اتباعها لبناء علاقة طيبة على مدى الحياة (Long Life Time) مع ضيوف الفندق؟

4- من وجهة نظرك، ما هي أبرز المشاكل والمعوقات التي تواجهك عند القيام بالاتصال مع الضيف الأجنبي؟

هوامش حالة دراسية (2)

(1) الطائي، حميد (2000) إدارة المكتب الأمامي في الفنادي. مدخل مهني دار زهران – عمان – الأردن.

دراسة حالة (3)

مهارات الاتصال في عملية البيع الشخصي

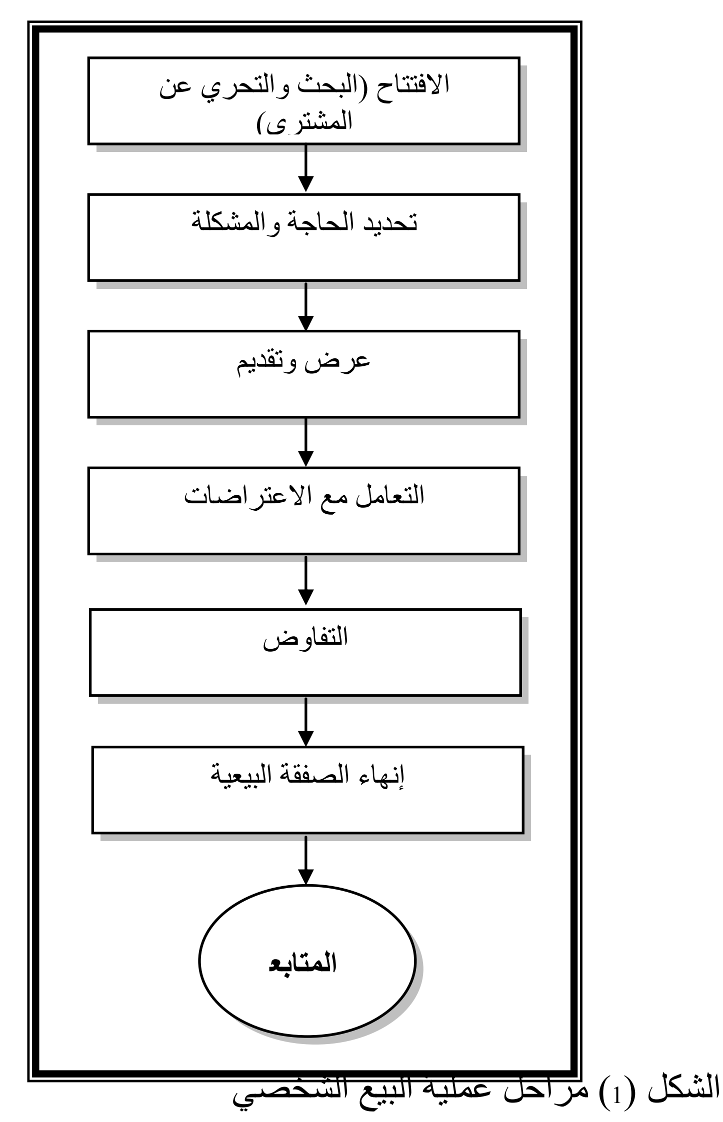
لابد من الإشارة إلى أن أبرز سمات النجاح لمندوب المبيعات هو ثقته بنفسه، وقدرته على أداء العمل الموكل إليه، والرغبة في تقديم خدمات تلبي أو تشبع رغبات وحاجات العملاء، والعمل على خلق علاقة طيبة في الأمد البعيد بهم.

إن عملية تنمية مهارات البيع الشخصية تعتمد على سبع مراحل أساسية للعملية البيعة كما يوضحها الشكل رقم (1) علماً بأن هذه المراحل يمكن أن تبرز ليس بشكل نظامي كما يوضح الشكل، لأنه من الممكن أن تبرز حالة الاعتراض (Objection) خلال عملية العرض البيعي أو التفاوض وإتمام الصفقة[1].

المرحلة الأولى: الافتتاح The Opening

يتطلب من مندوب المبيعات القيام بالآتي عند الافتتاح أو الجلسة الافتتاحية:

- ✓ الابتسامة اللطيفة وتقديم نفسه واسم الشركة التي يمثلها.
- ✓ التحدث بصوت واضح ونبرة جميلة والإيحاء للمشتري بالجدية في التعامل.
- ✓ إعطاء معلومات دقيقة ومختصرة ومفيدة.
- ✓ إبراز المنافع والسمات الخاصة بالمنتج المراد بيعه مقارنة بالمنتجات المنافسة.
- ✓ لغة المخاطبة مع المشتري بالاحترام والاهتمام.
- ✓ مثلما بدأ الحديث بالتحية والسلام يتطلب الانتهاء بالتحية والتوديع.



الشكل (1) مراحل عملية البيع الشخصي

- ✓ إعطاء نفس الاهتمام للمشتري في حالة عدم الوصول إلى قرار شراء نهائي معه.

المرحلة الثانية: تحديد الحاجة والمشكلة

Need and Problem Identification

- ✓ الهدف الأول للبائع هو اكتشاف مشكلات وحاجات المستهلك.
- ✓ الحاجة إلى فهم ظروف المستهلكين (Customers Circumstances)
- ✓ ضرورة تبنّي أسلوب السؤال والإصغاء (Question and Listen).

- ✓ تشجيع أو دفع المشتري على طرح مشكلاته وحاجاته بطريقة ذكية.
- ✓ طرح الأسئلة المقترحة أكثر من المغلقة كالآتي:

-لماذا تعتقد بأن نظام الحاسوب (xyz) لا يتلاءم وطبيعة عملكم؟

-ما الأسباب التي تدعوكم لشراء هذا النوع من الهاتف النقال؟

-هل تشعر بأن هذا المنتج يشبع رغباتكم وحاجاتكم؟ نعم أو لا؟

المرحلة الثالثة: العرض والتقديم

The Presentation and Demonstration

- ✓ إبراز المنافع والخصائص التي يتميز بها المنتج.
- ✓ باستطاعة مندوب المبيعات تقليل الخطورة باتباع الآتي:

أ- البيع المرجعي — Reference Selling

ب- التقديم (كيفية الاستعمال) — Demonstrations

ج- الضمانات — Guarantees

د- الطلبيات المتواصلة (المتدفقة) — Trial orders

أ- البيع المرجعي:

تعتمد آلية البيع المرجعي على استخدام الزبائن الراضين عن المنتج كوسيلة لإقناع المشتري. وبذلك فإن البائع يقوم بطرح قائمة من الأسماء الموالين عند القيام بعملية العرض، أو تسجيل شهاداتهم على قرص ممغنط (CD) وعرضه عبر الفيديو، أو رسائل موقعة ومرسلة من قبل هؤلاء. هذه التقنية تساعد المندوبين في تعزيز الثقة لدى المشتري، وحفزه للشراء، ونسمي هؤلاء الأشخاص بالجماعات المرجعية (Reference Groups).

ب- العرض (كيفية الاستعمال)

تشير المقولة الصينية إلى:

Tell me and III forget: show me and I may remember; involve me and III understand. حدثني عن شي ما، فالاحتمال أنني قد أنسى ما قُلْتُه لي .. وضح الأمور لي بجلاء، فربما أتذكر ذلك .. أشركني في الحوار، فسوف أتذكر وأفهم وأستوعب كل شيء.

يمكننا تقسيم عملية العرض إلى مرحلتين هما:

المرحلة الأولى: وصف مختصر ودقيق للسمات والمنافع المتعلقة بالمنتج إضافة إلى شرح مبسط لكيفية الاستعمال.

المرحلة الثانية: تتطلب عرضاً فعلياً أو واقعياً للمنتج نفسه (مثلاً آلة تنظيف للموكيت، أو جهاز لتنقية وتعقيم المياه) وفي هذه المرحلة يتطلب

من مندوب المبيعات أن يلعب دوراً هاماً لجذب انتباه المشاهدين وإثارتهم بالحركة والصوت والفعل وإنهاء العرض بقرار الشراء.

توجد جملة من النصائح والإرشادات التطبيقية الواجب أخذها بعين الاعتبار من قبل مندوب المبيعات لغرض القيام بعملية البيع الشخصي بالشكل الصحيح نذكر أبرزها:

1- خير الكلام ما قل ودلّ. يتوجب على مندوب المبيعات أن يقدّر الظروف الفردية لكل مشتري وبالتالي يفصل (tailor) عملية عرض طبقاً للحالة.

2- استخدام أسلوب عرض شائق وذات معاني ودلالات بسيطة ومعبرة وهادفة جهد الإمكان (ليس جميع المشترين على نفس المستوى من الثقافة والمعرفة والإدراك).

3- التمثيل في أداء الدور (Rehearse) عند العرض، وتجنب الأخطاء، والرد على الأسئلة والاعتراضات بطريقة ذكية.

4- معرفة نقاط القوة والضعف للمنتج المراد بيعه، أي إبراز سماته والتركيز عليها بشكل يجلب انتباه المشتري.

قيادة العرض:

وتتم بالاعتماد على النقاط الآتية:

1- يجب أن تكون البداية باستخدام عبارات مقتضبة وذات براهين وأدلة دامغة.

2- حاول إشراك المشتري المحتمل في عمليات العرض والتقديم.

3- اجعل من عملية العرض والتقديم ذات صيغة نافعة ومفيدة جهد الإمكان، وبنفس الوقت ممتعة ومؤثرة.

4- حاول أن تجعل منافع وسمات المنتج تلبي رغبات وحاجات المشتري المحتمل وتحل مشكلاته.

5- حاول ترجمة هذه الحاجات إلى رغبة في الشراء.

6- لا تترك المشتري المحتمل وهو غير راضٍ عن عملية العرض والتقديم، بل عكس ذلك تماماً حاول الإجابةً عن جميع الأسئلة والاستفسارات والشكاوى التي تبرز أثناء عملية العرض واستثمارها لدعم عملية العرض والتقديم التي تقوم بها.

7- تلخيص النقاط الجوهرية من خلال التوكيد على منافع الشراء التي تظهر خلال فترة العرض. وتذكر دائماً أن عبارة منافع الشراء (Purchasing Benefits) تختلف تماماً عن منافع المبيعات (Sales Benefits) لأن منافع الشراء ذات علاقة بالسلوك الشرائي الفردي.

8- تشتمل أهداف العرض والتقديم على:

- تمكين مندوب المبيعات من تحقيق البيع الفوري.
- يعبد الطريق إلى مفاوضات مستقبلية.

9- بالاعتماد على الأهداف أعلاه، ففي الحالة الأولى اسأل عن الطلب (Order) حالاً، أما في الحالة الثانية رتب لاتصال مستقبلي لقاء نداء هاتفي، رسالة، عرض إضافي لأعضاء آخرين يمتلكون قرار الشراء.

مزايا العرض والتقديم:

1- وسيلة مساعدة نافعة في دعم عملية البيع.

2- عند مشاركة المشتري المحتمل في عملية العرض فإن ذلك يسهل لمندوب المبيعات تحفيز قرار الشراء لديه.

3- تمكين مندوب المبيعات من مقابلة حاجات ومشكلات المشتري مع سمات ومنافع المنتج.

4- تساعد عملية العرض والتقديم مندوب المبيعات بالإجابة ومعالجة الاعتراضات التي تبرز أثناء عملية الشرح والتوضيح.

5- توجد عدة مزايا تعود بالنفع على المستهلكين، حيث من السهولة عليهم طرح الأسئلة والاستفسارات وتتم الإجابة عنها بشكل واقعي، وبالتالي تأكيد المنفعة الخاصة بالمنتج بشكل واضح وبسرعة.

ج- الضمانات:

هي التعهدات التي يقدمها مندوب المبيعات للمشتري بأن المنتج يعتمد عليه أو موثوق به (Product Reliability) وبناءً على ذلك فإن خدمات ما بعد البيع مضمونة لمدة زمنية معينة مثلاً سنة أو سنتين أو ثلاث سنوات.

وبدأ التوجيه الحديث في العملية البيعية إعطاء، ضمانات أو كفالة ما بعد

البيع قد تصل في بعض الحالات إلى خمس سنوات، وهذا التوجه يعطي

مؤشراً إقناعياً للمشتري بأن المنتج ذا جودة عالية والأهم من ذلك أنه مضمون أو مكفول لدى الشركة.

د- الطلبيات المتواصلة (المتدفقة)

- ✓ عند قيام مندوب المبيعات بعملية العرض للمنتج، وإعطاء الإيضاحات والمعلومات المتعلقة بالتشغيل والإدامة والضمانات، يتوجب عليه تشجيع المشتري المحتمل على الطلبيات المتدفقة أي شراء عدة وحدات من المنتج خلال فترة زمنية محددة، وحتى في بعض الحالات تصبح هذه الطلبيات غير اقتصادية أو مربحة للشركة ولكن الهدف هو إدامة العلاقة بالمشتري.
- ✓ محاولة إقناع المشتري بأن عملية الاستمرار والتواصل مع الشركة تجنبه المخاطرة التي قد تحدث عند تنويع مصادر الشراء أو التمويل.

المرحلة الرابعة: التعامل مع الاعتراضات

Dealing With Objections

يمكننا تعريف الاعتراضات بأنها مجموعة من الأسئلة والاستفسارات التي يعرضها المشتري المرتقب على مندوب المبيعات، وغالباً ما تأخذ تعابير من القلق والتشويش والخوف والشك أو الريبة إزاء المنتج المعروض للبيع. وبالتالي فإن المشتري المرتقب يبحث عن الأدلة والبراهين التي تقنعه بإزالة هذه الاعتراضات من ذهنه وسلوكه. وهذه النشاطات الإقناعية تتم بالاعتماد على أسلوب أو طريقة تعامل مندوب المبيعات للإجابة عن هذه الاعتراضات والشكل (2) يوضح ذلك:

التقنيات الممكنة التنفيذ من قبل مندوب المبيعات للتعامل مع اعتراضات المشتري المرتقب:

- ✓ لإصغاء جيداً للمشتري المرتقب وعدم مقاطعته.
- ✓ الموافقة على ما يقوله المشتري المرتقب، وبأن كلامه معقول وملائم.
- ✓ خلق جو مبني على التوافق (Agreement) بدلاً من الصراع (Conflict).
- ✓ الإجابة الصريحة والمباشرة المستندة على المعلومات الحقيقية.

- ✓ الرد على اعتراض المشتري المرتقب بسؤال مباشر. مثلاً (جودة هذا المنتج ليست بالمستوى المطلوب) أو (شكل ومظهر هذه السلعة لا يعجبني).

السؤال الذي يطرحه مندوب المبيعات كالآتي:

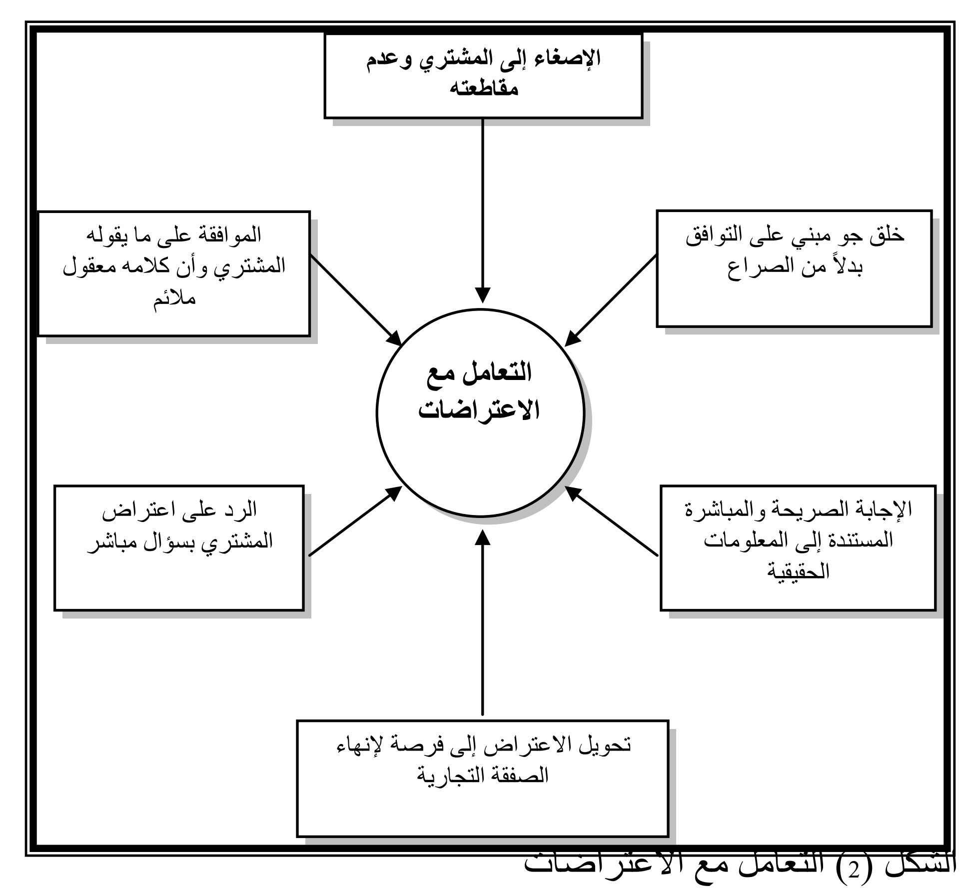
لماذا جودة هذا المنتج ليست بالمستوى المطلوب؟

ما الشكل والمظهر الذي تفضله؟

- ✓ مراقبة وقت الاعتراض من قبل مندوب المبيعات أثناء عملية العرض والنقد.
- ✓ تحويل الاعتراض إلى فرصة لإنهاء أو إتمام الصفقة وإقناع المشتري بأن الوقت ملائم لذلك، وهذا يعني لا توجد لديه اعتراضات أخر.
- ✓ ليس جميع حالات العرض والتقديم التي يقوم بها مندوب المبيعات تبرز فيها اعتراضات وهذا يعني اختفاء الاعتراضات (Hidden Question).

المرحلة الخامسة التفاوض Negotiation

في بعض حالات البيع، يتطلب من مندوب المبيعات أو فريق المبيعات أن يمتلك درجة من الفطنة أو الفصاحة التي تؤهله للقيام بالعملية البيعية بالوجه الصحيح.



الشكل (2) التعامل مع الاعتراضات

ومن هنا فإن عملية التفاوض تصبح أمراً ضرورياً في عملية المبيعات (Sales Process) فالبائعون يتفاوضون مع المشتري المحتمل بشأن: السعر، طريقة الدفع والتسليم أو مظاهر أخرى، ذات علاقة بالصفقة التجارية.

توجد عدة وسائل تساعد مندوب المبيعات في إنجاز التفاوض وإقناع المشتري المحتمل اتخاذ قرار الشراء، نذكر أبرزها:

ابتدئ اللقاء بقوة ولكن بواقعية لأنه قد يؤدي إلى:

- ✓ موافقة المشتري المحتمل على العروض المقدم من قبل مندوب المبيعات.
- ✓ تهيئة فرصة للتفاوض مع المشتري المحتمل.
- ✓ محاولة تقديم تنازلات تجارية أو تسهيلات تتعلق بالتسليم أو الدفع للمشتري بهدف تأمين عملية البيع.

مهارات السلوك التي تؤدي لنجاح عملية التفاوض

- ✓ اسأل أكبر عدد ممكن من الأسئلة المنطقية والعقلانية.
- ✓ استعمل الأدلة الدامغة عند العرض والتقديم والإقناع.
- ✓ الحفاظ على الدقة والوضوح في إعطاء المعلومات الحقيقية.
- ✓ أعط شعوراً للمشتري المحتمل بأنه موضع اهتمام وثقة.
- ✓ تجنب أن تعطي عكس ما يطلبه أو يرغب فيه المشتري.
- ✓ قدم مقترحات ذات معاني ودلالات تحفز على الشراء؟
- ✓ تجنب طرح القضايا الشخصية والتحدث بها أثناء التفاوض.

المرحلة السادسة: إنهاء الصفقة البيعية Closing the sale

المهارات والتقنيات التي تم التحدث عنها في المراحل السابقة غير كافية لتثبيت نجاح عملية البيع. إن العنصر العام والضروري لتكملة هذا المزيج هو قدرة مندوب المبيعات على إتمام أو إنهاء الصفقة البيعية بالمشتري.

- ✓ الاعتبار الرئيسي في هذه المرحلة هو الوقت (Timing)، وهذا يعني أن مندوب المبيعات يجب أن يكون فطناً وذكياً عندما يشعر بأن المشتري المحتمل قد تولدت لديه الرغبة في الشراء وأن علامات الشراء (Buying Signals) بدأت تظهر بشكل واضح وجدي في سلوكه وكلماته وتعابير وجهه، وهنا لابد أن تتم عملية الاستجابة وطلب الشراء، وبذلك تتم أو تقفل العملية (Closing the Sale).
- ✓ قد يشعر البعض أن الوقت يبدأ منذ لقاء المشتري المحتمل بمندوب المبيعات لحين انتهاء عملية العرض والتقديم والحوار الذي يتم حول المنتج ومنافعه وسعره والخصائص الأخرى.

لكن يتطلب من مندوب المبيعات أن ينهي الحوار بسؤال حاسم مثلاً، هذا واضح؟ (وقت القرار) أصبحت الأمور مهيأة لطلب الشراء وإنهاء الصفقة التجارية وبالذات عندما يكون المشتري متحمساً ولكنه متردد.

وعلى هذا الأساس توجد عدة آليات تساعد مندوب المبيعات على إنجاز مهمته بالوقت الصحيح وتحقيق النجاح.

- ✓ اسأل المشتري عن طلب الشراء بأسلوب بسيط وذكي.

-هل أحجز لكم واحداً؟

-هل ترغبون بشراء هذا المنتج؟

-هل تريده؟

-هل يلبي رغباتكم ويشبع حاجاتكم؟

- ✓ اختصر في العرض والتقديم ثم اسأل عن الطلب.
- ✓ إتمام الصفقة التجارية بتقديم تسهيلات تجارية أو تخفيض للسعر بنسبة (2%) كعرض خاص يشعر به المشتري المحتمل.
- ✓ إتمام الصفقة التجارية بإعطاء المشتري المحتمل عدة أبدال، ولكن جميعها تصب في قرار الشراء مثلاً:

-يكون موعد التسليم الجمعة أو السبت مساءً.

-يكون تركيب الجهاز في الوقت الملائم لكم.

-يكون دفع القسط الأول اعتباراً من بداية الشهر القادم وهكذا.

- ✓ إتمام الصفقة التجارية باعتراض يطرحه المشتري المحتمل، يتحول هذا الاعتراض إلى حافز للشراء (As a stimulus to by).
- ✓ عندما يتم الاتفاق على الصفقة التجارية، يتوجب على مندوب المبيعات القيام باتباع القواعد الآتية:
  - الابتعاد عن عرض العواطف مطلقاً والبقاء دائماً هادئاً ومهنياً (Calm and professional).
  - ترك المكان في أسرع وقت ممكن. لأنه من المحتمل أن يُغير المشتري رأيه ويلغي طلب الشراء.

المرحلة السابعة المتابعة Follow-up

وهي المرحلة الأخيرة من مراحل العملية البيعية. وفي هذه المرحلة يتطلب من مندوب المبيعات متابعة الزبائن، ومعرفة مستوى الرضا عن المنتجات التي تم بيعها لهم. وهل توجد مشاكل في عملية التشغيل أو الصيانة أو في البرامجيات (Softwares) . ولذلك يتوجب القيام بعملية المتابعة والاستمرار بالاتصال بالزبائن عبر الهاتف أو الفاكس أو الإيميل (البريد الإلكتروني) الذي أصبح اليوم أكثر استعمالاً، والعمل على حل جميع المشكلات بأسرع وقت ممكن، وبالتالي فإن عملية الحفاظ على الزبائن وديمومة الولاء تتم عبر عملية المتابعة المستمرة.

أسئلة للمناقشة

1- لكي تكون بائعاً ناجحاً، ما هي الخطوات الواجب اتباعها لإتمام صفقة البيع مع المشتري؟

2- ما هي مزايا العرض والتقديم الفعّال؟

3- كيف تستطيع الإجابة على اعتراضات (Objections) المشتري ومعالجتها بشكل إيجابي؟

4- كيف تستطيع إبراز مهارات السلوك التي تؤدي إلى نجاح عملية التفاوض (Negociation) مع المشتري)؟

هوامش دراسة حالة (3)

(1) الطائي، حميد (2007)، إدارة المبيعات، دار اليازوري – عمان – الأردن.

دراســـــــــــــــــة حالـــــــــــــــــة رقـــــــــــــــــم (4)
جوانب الاتصال الملموسة وغير الملموسة في مجال خدمات السطر

قرر الدكتور حسام (45 عاماً) وابنه سمير (14 عاماً) السفر من عمان إلى كوالالمبور عاصمة ماليزيا (مع الملكية الأردنية) للالتحاق بزوجته سلمى (42 عاماً) التي كانت في زيارة لماليزيا كأستاذ زائر في جامعة كوالالمبور الوطنية. لم يسبق للدكتور حسام السفر لمسافات طويلة. فخبرته في مجال الطيران اقتصرت على رحلة من عمان إلى القاهرة (مع شركة مصر للطيران). أما سمير فقد سافر جواً مع والدته إلى بيروت عام 1992، ولم ترق له الرحلة لأنه لا يحب الطيران أصلاً. كانت مشاعر الأب وابنه حول الرحلة الطويلة إلى كوالالمبور (13 ساعة متواصلة) متباينة ومتضاربة. فالدكتور حسام اعتبر الرحلة حدثاً فريداً لا يتكرر ومتعة لا تعوض وتجربة تكتنفها المغامرة المحببة (علاوة على توقه للقاء زوجته سلمى التي لم يرها منذ أكثر من شهرين). أما سمير فقد كان يتمنى أن تنتهي الرحلة وكفى، فقد كان يخاف الطيران.

لقد وصلا إلى مطار الملكة علياء قبل ثلاث ساعات من موعد الرحلة (حسب تعليمات شركة الطيران). وعند دخولهما إلى مبنى المطار فوجئا بازدحام وضوضاء غير اعتياديين. وعندما نظرا إلى الشاشة السوداء الكبيرة التي تشير إلى موعد الإقلاع ورقم الرحلة ورقم المكتب المخصص لإجراءات تدقيق السفر واستلام العفش، اتضح لهما أن رقم المكتب هو (21). وبسبب الازدحام الشديد، تعذر عليهما إيجاد هذا المكتب بالذات، حيث المكاتب كثيرة، وقسم قليل منها لم يكن يحمل أرقاماً. وبينما كانا يتجادلان حول الاتجاه الذي يمكن أن يسلكاها للعثور على هذا المكتب، شاهدا أحد رجال الحماية في المطار (من خلال زيه المميز) فتوجها إليه مستفسرين عن موقع مكتب (21)، حيث وجههما إلى المكتب المطلوب بأدب جم. وعندما وصلا إلى المكتب شعرا بالارتياح لأنه لم يكن أمام المكتب سوى طابور قصير بالمقارنة مع الطوابير الطويلة والازدحام الشديد أمام المكاتب الأخرى.

إلا أن ارتياحهم سرعان ما تحول إلى إحباط عندما أخبرتهم مسؤولة مكتب (21) أن المكتب المخصص لهم هو (22)، وأنها تأسف لانتظارهم أمام مكتب (21) بالخطأ، بالرغم من أن لوحة الإرشاد في المطار هي التي

أخبرتهم بالتوجه نحو مكتب (21). فالمكتب (21) كان مخصصاً للمسافرين على الدرجة الأولى وليس الدرجة السياحية.

وبعد عناء طويل انتظم د. حسام وابنه في طابور طويل وممل أمام مكتب (22).

وخلال عملية تدقيق تذاكر السفر ومطابقتها مع جوازي سفريهما، وكذلك خلال عملية استلام العفش وترقيمه، وجهت مسؤولة المكتب عدة أسئلة روتينية للدكتور حسام، أجاب عنها بلطف وكياسة، إلا أن سمير انزعج من الأسئلة مما أضاف المزيد إلى مخاوفه من الطيران. وأخيراً، حصل د. حسام وابنه على المقاعد في الطائرة المخصصة في الطائرة.

لم تستغرق هذه العملية سوى ساعة واحدة، مما ترك للدكتور حسام وابنه سمير ساعتان انتظار قبل إقلاع الطائرة. فتوجها إلى قسم الجوازات لإتمام إجراءات الدخول إلى صالة الانتظار. ولم تستغرق هذه الإجراءات أكثر من (20) دقيقة، بعدها توجها إلى السلم الكهربائي المؤدي إلى السوق الحرة ومنافع المطار الأخرى. كانت الصالة العلوية مضاءة بشكل جيد، إلا أن بعض لوحات الإرشاد الخاصة بموعد إقلاع الطائرة، ووقت التوجه إلى الصالة المؤدية إلى حيث انتظار المسافرين للصعود إلى الطائرة، كانت عاطلة في ذلك اليوم. وبعد الاستفسار من عدد من المسافرين حول مكان ورقم صالة المغادرة، تبين أن الصالة (13) هي المخصصة للمسافرين على الرحلة (66) إلى كوالالمبور. فاطمئن د. حسام وطلب من ابنه أن يتوجها إلى السوق الحرة لقضاء بعض الوقت وربما لشراء هدية لزوجته. وبينما هو يقدم على شراء عطر ذي علامة تجارية مرموقة، نصحه أحد المسافرين الذي كان هو أيضاً على الرحلة (66) أن يشتري العطر من السوق الحرة في مطار كوالالمبور لأنه أرخص هناك بكثير. فاقتنع د. حسام بالنصيحة وعدل عن الشراء شاكراً المسافر الفضولي على نصيحته.

ولأن سمير شعر بالجوع والعطش، فقد طلب من والده التوجه إلى الكافتيريا للحصول على سندويش ومشروب غازي. وبعد أن وصلا إلى الكافتيريا الوحيدة في مبنى المطار، فوجئا بوجود نوع واحد فقط من السندويشات، وهو نوع لا يحبه سمير، فاكتفى بشراء الشبس وعلبة عصير. وقال سمير لوالده مازحاً (إن أسعار الشبس هنا هي خمسة أضعاف أسعاره في السيفوي).

وقبل موعد إقلاع الطائرة بساعة كاملة، توجها إلى صالة المغادرة. ومن خلال النوافذ الواسعة، شاهدا العديد من الطائرات الجاثمة وتلك المتهيئة للإقلاع. وأشار أحد المسافرين إلى أن الطائرة الكبيرة على اليمين هي الطائرة المتوجهة إلى كوالالمبور. هنا عبر سمير عن ارتياحه لأن هذه الطائرة بالذات هي الأكبر من بين الطائرات التي كانت جاثمة على أرض المطار. وعندما نودي على المسافرين التوجه إلى الطائرة، قفز سمير من مقعده وكأنه يريد الوصول إلى كوالامبور بأسرع وقت ممكن! كان في باب الطائرة مضيفان للترحيب بالمسافرين وتوجيههم إلى حيث المقاعد المخصصة.

كانت المقاعد جميعها محجوزة والضوضاء على أشدها. وكانت المقاعد المخصصة لمسافري الدرجة السياحية ضيقة وغير مريحة، إلا أن د. حسام وابنه قبلا بالأمر الواقع، لكنهما تحسرا لأنهما لم يقتنيا تذكرة درجة أولى ليستمتعا بالمقاعد الوفيرة والرعاية الخاصة والطعام المتميز الذي يقدم لمسافري الدرجة الأولى. وعندما بدأت المضيفة بشرح إجراءات السلامة والأمان على الطائرة، تعاظمت مخاوف سمير وشعر بنوع من الانقباض النفسي، إلا أنه سرعان ما هدأ عندما علم أنه سوف يتابع فيلم (بات مان) على الطائرة، وهو من الأفلام المحببة إليه. وكان له ما أراد. وأقلعت الطائرة باتجاه كوالالمبور، عاصمة ماليزيا.

تحليل الحالة

إن أغلب الأحداث التي وردت في القصة قد تحصل مع المسافرين جواً بغض النظر عن نقطة انطلاقهم أو الناقل الجوي. وعليه، فإن هذه القصة لا تقتصر على رحلة الملكية الأردنية من عمان إلى كوالالمبور، وإنما تصف القصة مشاعر وخبرات المستفيدين من الخدمة، علاوة على توضيح العديد من المنافع والتسهيلات التي يوفرها مورد الخدمة للمستفيدين. إن خدمة الطيران هذه تحتوي على عناصر مشتركة في أنواع عديدة من الخدمات الأخرى وعليه، فإن الأسئلة التي نطرحها لاحقاً سوف تسلط الضوء على العديد من الأمور الخاصة بطبيعة الاتصال بين مقدمي خدمات السفر والمسافرين.

أسئلة للمناقشة

1- حاول أن تعمل جرداً يوضح الخدمات الملموسة والخدمات غير الملموسة التي حصل عليها الدكتور حسام وابنه سمير خلال الرحلة من عمان إلى ماليزيا.

2- في رأيك ما هي الخدمة الجوهرية المقدمة من الملكية الأردنية إلى مسافريها.

3- أي من الخدمات التالية يبحث عنها المسافر:

أ-خدمات الأمان.

ب-خدمات الوصول إلى جهة القصد بالوقت المحدد.

ج-خدمات الطعام والشراب.

د-خدمات التسلية والترفيه.

هـ-خدمات الاستقبال والتوديع والابتسامة اللطيفة؟

(حدد واحدة فقط رجاءً)!!

انتهى بحمد الله وفضله